

Harvard Business Review

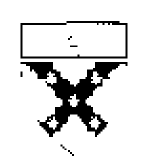
《哈佛商业评论》精粹译丛

品牌管理

埃里克·乔基姆塞勒等 著



中国人民大学出版社
哈佛商学院出版社



Harvard
Business
Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

品牌管理

埃里克·乔基姆塞勒等 著
北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

中国人民大学出版社
哈佛商学院出版社

图书在版编目（CIP）数据

品牌管理/埃里克·乔基姆塞勒（Erich Joachimsthaler）等著；
北京新华信商业风险管理有限责任公司译校
北京：中国人民大学出版社，2001
（《哈佛商业评论》精粹译丛）
书名原文：Harvard Business Review on Brand Management

ISBN 7-300-03679-1/F·1102
Ⅰ.品…
Ⅱ.①乔… ②北…
Ⅲ.产品-质量管理-研究-世界
Ⅳ.F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2001）第 12509 号

《哈佛商业评论》精粹译丛
品牌管理
埃里克·乔基姆塞勒等　著
北京新华信商业风险管理有限责任公司　译校

出版发行：中国人民大学出版社
　　　　　（北京中关村大街 31 号　邮编 100080）
　　　　　邮购部：62515351　门市部：62514148
　　　　　总编室：62511242　出版部：62511239
　　　　　E-mail：rendafx@public3.bta.net.cn
经　　销：新华书店
印　　刷：北京市丰台丰华印刷厂

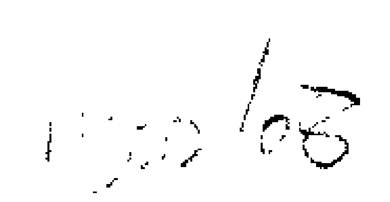
开本：850×1168 毫米 1/32　印张：6.75 插页 2
2001 年 4 月第 1 版　2001 年 4 月第 1 次印刷
字数：133 000

总定价（5 册）：100.00 元　本册定价：18.00 元
（图书出现印装问题，本社负责调换）

策划人语

一年前，当我们倾注心血向中国读者首次推出《哈佛商业评论》精粹译丛第一辑和第二辑的时候，就预见到这套丛书会受到读者的欢迎，但丛书出版后读者们的反应之热烈，仍然出乎我们的预料。许多读者，特别是企业的管理者、高校的教师和 MBA 们，对我们的工作给予了很高的评价。作为出版人，能用自己的产品为读者带来思想上的启迪和工作上的帮助，这是我们最感欣慰的事情；同时，我们也深知，要持之以恒地将好书奉献给读者，仍有很长的路要走。在《哈佛商业评论》精粹译丛第三辑、第四辑和第五辑即将出版之际，我们有理由相信，这套充满管理智慧的原创性丛书，将成为更多读者的良师益友。

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》(Harvard Business Review，HBR)，是哈佛商学院的标志性杂志，近 80 年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认



为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。

《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。从本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管

理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。我们引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

为了保证本丛书的翻译质量，我们与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版作出了尽责的努力。但是，由于各位译者受专业范围和自身水平所限，译作中难免存在不妥和需要商榷之处。我们真诚地希望读者们来信或 E-mail 批评指正，以便在重印时加以更正，使这套丛书的翻译质量得到进一步的提高。

需要向读者们说明的是，在我们与哈佛商学院同步出版的两年中，本丛书英文版共计出版了 22 种，最近，

从哈佛商学院出版社传来消息，本丛书今后不再以每年10种的进度出版，而将不定期地推出新的专辑。为此，我们将密切关注哈佛商学院的出版动向，及时将新书引进和翻译出版，以满足广大中国读者的学习需要。

本书是中国人民大学出版社与北京新华信商业风险管理有限责任公司（以下简称新华信公司）精诚合作的产物，新华信公司董事长赵民先生现为哈佛商学院EMBA，并兼任北京大学光华管理学院客座研究员。在他的热情支持和精心组织下，新华信公司组成了一支较高水平的译者队伍，发挥了管理咨询方面的团队协作优势，保证了较好的翻译质量。

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

中国人民大学出版社　闻　洁

2001年2月

译者前言

在当今以知识经济和信息化为特征的社会里，消费者们正感受着信息浪潮巨大的冲击。一个企业若没有与众不同的产品使之傲立潮头的话，它必将被接踵而来的汹涌的信息浪潮无声无息地湮灭。历久不衰的国际知名企业正是抓住了这个时机，它们将自己的产品贴上了名牌的“标签”推出。我们应清醒地看到，创立名牌不仅是做广告那么简单，它是一个复杂的系统工程；同时，即使已经拥有了一个名牌，也并不意味着企业便可以永远高枕无忧，品牌的价值在不停地波动，更重要的是品牌还面临着来自消费者和零售商的挑战。要想有效地迎接挑战，企业的经营者既要有创立名牌的决心和智慧，又要具备必要的品牌管理知识，创建并管理一个强大的品牌，革新品牌管理观念，对品牌实行全方位管理，这样才能在通往成功的路途上少走弯路。

本书八篇文章的作者都是活跃在管理实践领域的全球知名企业的董事长、首席执行官或者是著名学府的资深教授。在企业创建名牌浪潮涌动的中国，尽管曾有一些关于品牌管理的书籍出版，但因其作者缺乏在这个领

域中的实践操作经验和长期的深入研究，未免有纸上谈兵之嫌。所以，我们翻译了本书，希望对企业的管理者尤其是企业中的品牌管理者有所裨益。

本书各篇文章内容相对独立。《创建企业品牌无须大众媒体》一文着重介绍了“后大众媒体时代”的一些创造性的品牌创建方式，它们与传统的广告方式截然不同。《品牌与自营商标：努力获胜》一文则剖析了自营商标产品不断获得市场的原因，并相应提出了品牌制造商对自营商标产品的竞争策略，以使品牌保持长期的健康发展。戴维·A·阿克在《扩张到哪里，就应把品牌带到哪里吗?》一文中谈到，管理者对品牌进行垂直扩张时，应该对成本和回报进行评估，并且保持原有品牌的价值。这三篇文章是从不同的角度深入地探讨了关于品牌管理的不同问题，同时结合品牌管理者的实际需要，为他们提供了最必需、最实用和最前沿的智力支持。

另外，本书还介绍了一些品牌管理过程中的难点、经验及误区，如《延伸利润而不是产品线》一文谈到，管理者通常误认为产品线延伸是满足不同的细分市场消费者需求的一种低成本、低风险的方式；产品线延伸可以在一个品牌的庇护下提供更广泛的不同产品，来满足消费者的愿望；可以通过产品线延伸来提高一个品牌对有限的货架空间的控制能力。就此，作者提出了这种认识的错误性：一个延伸产品线的公司会冒损害品牌忠诚度的危险。而且，产品线延伸很少会扩大一个商品大类的总需求，零售商也不会因为某一产品种类更多就为其提供更多的货架空间。更重要的是，产品线延伸所增加

的成本不易被发现。《产品线延伸的理由》一文认为产品线延伸有时是不得不采取的措施，但在进行延伸时，不仅要仔细衡量品牌会如何影响延伸产品，同时也要深入考虑延伸产品会如何影响品牌。

本书的另一个特点是作者对观点的阐述深入浅出，娓娓道来。例如，很多论述是由一个案例讲起，生动形象地提出问题，通过管理者与专家的讨论，将存在的问题与各个解决方案的利弊清晰地展现在读者面前。在《如何促进一个高档品牌的发展》一文中，通过对长时间经营无重大起色且利润正在减少的超越健身俱乐部的剖析，讲述了一个拥有高档品牌的企业在面对激烈的竞争时，如何从市场营销和定价等方面转换企业的经营策略。《这个品牌能否被挽救?》一文，通过夏波尔产品销售量下滑，陷入困境的案例，分析了一个企业在品牌重塑过程中遇到的风险与挑战。

本书最后一篇文章《品牌经营的最佳战略》颇有总结全书的意味，值得读者重点推敲。此文注意到了不同的市场（高档、普通、低档）对品牌的市场份额和获利能力的影响是不同的，相应地，这就要求品牌管理者不仅要注意到自己品牌的市场份额和获利能力，还要考虑到品牌所处市场的定位，如果可能的话，甚至要对品牌所处市场进行积极的影响。

本书作者们的思想见解和观点，都是他们长期研究和实践的结晶，我们相信“它山之石，可以攻玉”，读者在阅读本书的各篇文章后，应该能对品牌管理有更深刻和全面的了解，同时又可以在品牌管理的关键问题上

加以注意，避免重蹈失败者的覆辙。相信这本兼具实用工具书和案头书的亲切的小册子，能对读者有所帮助。

本书由陈松、胡运春翻译，汪洱为全书的校订做了大量工作。由于译者水平有限，译文如有不足之处，敬请读者赐教。电子邮件：Wanger@sino.trust.com.cn。

感谢中国人民大学出版社的麻众志先生以及本书的责任编辑康旭芳女士和于波女士，他们为本书的出版做了大量工作。

北京新华信商业风险管理有限责任公司

董事长　赵　民

2001年1月

目 录

目　录

Harvard Business Review

1. 创建企业品牌无须大众媒体[1]

埃里克·乔基姆塞勒　戴维·A·阿克

作者简介

埃里克·乔基姆塞勒（Erich Joachimsthaler）是战略管理顾问公司先知者品牌战略公司（Prophet Brand Strategy）的董事长，这家公司在旧金山和纽约设有办事处。他也是弗吉尼亚大学达登工商管理研究生院的工商管理访问教授，密歇根大学威廉·戴维森学术研究协会会员。

戴维·A·阿克（David A. Aaker）是加利福尼亚大学伯克利分校哈斯商学院的营销战略E.T.格雷瑟基金教授，他发表了80多篇文章，出版了10本书，包括《创建强大的品牌》、《管理品牌资产》、《发展商业战略》，

[1] 原文发表于《哈佛商业评论》1997年1/2月号　重印号97107。

1996年，因对营销科学的发展作出的杰出贡献，他被授予了保罗·D·康弗斯奖。在世界范围内，阿克教授是一位品牌构建及品牌战略问题的活跃的演说家和顾问。

内容提要

广告成本、市场细分以及能使消费者避开广告的新的传媒渠道的出现，都对旧的市场营销方式提出了挑战。依靠大众媒体的宣传来创建强大品牌的时代，可能已经一去不复返了。

几家欧洲公司迫不得已使用了一些替代的品牌创建方式，为“后大众媒体时代”指明了新的道路。在英格兰，雀巢公司（Nestlé）Buitoni品牌的成长就是通过教英国人如何烹制意大利食物的活动来实现的；博迪商店（Body Shop）是通过其对社会事业和环境事业的支持，来赢得消费者对它的忠诚的；吉百利公司（Cadbury）采用的是资助主题公园的办法，把主题公园与它在巧克力行业发展的历史紧密相连；哈根达斯（Häagen-Dazs）品牌的推广则是通过开一些时尚的冰激凌店，并把自己的名字登在一些高级饭店的菜单上实现的；Hugo Boss公司和SMH公司是通过支持与它们的品牌有关系的一些体育和文化活动来实现其品牌创建战略的。

以上这些公司采用的这些不同的宣传方式都有着共同的特点，对任何一个希望创建成功品牌的企

业来说，这些特点都具有重要的指导意义．这些共同的特点包括：高级主管密切关注和积极参与创建品牌的努力；企业意识到明确自己的品牌定位的重要性；并且确保它们所有提高品牌知名度的努力都与它们的品牌核心定位密不可分。

研究其他行业或国家的一些企业所采用的方法，对于管理者而言有很大的借鉴意义．对品牌资产的管理方法进行测试，并使用单一且一贯的测试方法，将有助于管理者从研究这些新颖的方法中获得更多的启示，以面对竞争越来越激烈的世界．

如果你也像我们一样，认为企业若要有竞争力，就必须创建强大的品牌，那么，你就面临着一个简单而又极其艰难的挑战：如何创建强大的品牌。

在美国，长期以来，大众媒体广告一直是众多企业创建品牌努力的基石，但是，这种传统做法正面临着被废弃的威胁。市场细分和不断上升的成本已经开始抑制那些通过传统的大众媒体（如电视）开展营销的方式，新的宣传渠道已经在使用。在某些情况下，这种新的宣传渠道允许个体在寻找娱乐项目时，在获取信息时，或在购物时避开广告。

也许新媒体发展成熟所需的时间，要比权威的专家所预测的两三年长一些；也许它不会影响到每一个人，因为有些人或许不想（或负担不起）为没有广告的媒体付费。然而，不难想像，只需几年，传媒的整体状况将有很大改变。

为了在不确定的环境中建立一个强大的品牌，美国公司得好好研究一下它们在欧洲的竞争对手。它们必须这样做，因为欧洲公司长期以来的运行环境，部分反映了“后大众媒体时代”的残酷现实。一直以来，欧洲著名厂商可选择的媒体很有限，而且媒体的效果相对来说不理想。欧洲人可以接触到的商业电视台较少，而且很多商业电视台把广告集中在一起播出，以避免打断其他节目。尽管媒体市场的炒作很厉害，但能覆盖几个国家的媒体仍很少见。此外，由于可利用的媒体数目有限，成本就变得很高。在欧洲国家，尽管新的有线电视和卫星电视频道正在不断增加，但成本依旧没有降下来——

部分原因是新的品牌的出现增加了需求。而且，在许多国家，实力强大的零售商侵占了大部分可利用的媒体资源来进行其公司的广告宣传，以强化它们创建自有品牌的工作。

简而言之，在欧洲，品牌管理人员已经发现，通过传统大众媒体进行宣传已经变得毫无成效、效率低下，而且成本高昂。结果是，许多欧洲公司长期以来一直依赖其他的替代宣传渠道来建立产品的知名度，传递品牌的相关信息，及发展忠诚的消费群体。它们的品牌构建方式，可能为其他企业在新媒体时代的成功指明了道路。

在这里，让我们来重点研究一下以下六家公司的品牌策略：博迪商店、Hugo Boss 公司、吉百利－施韦普斯公司（Cadbury-Schweppes）和它的吉百利巧克力系列产品、雀巢公司和它的 Buitoni 品牌、格兰德－梅特公司（Grand Met）和它的哈根达斯品牌，以及 SMH 公司和它的斯沃琪品牌。通过总结这些品牌策略的经验并对这些品牌策略进行适当的变动，我们已经制定出了一套指导方法。我们相信，这套指导方法可以适用于所有的公司，无论这些公司在哪里，它们利用传统媒体的能力如何，或是它们抓住尚未被定义的新兴媒体的机会的愿望和能力如何。

让品牌战略驱动你的经营战略

我们研究过的成功的欧洲公司，除了依靠替代媒体

这一点外，还有着另一个很关键的特点：高级管理人员推动品牌的创建。高级管理人员积极地使品牌的创建成为他们战略计划的一部分，其结果是他们将这些品牌创建的替代方式与他们对品牌的总体概念完美地结合起来。

博迪商店的创始人兼CEO阿妮塔·罗迪克就是这类管理人员之一。她认为做广告是一种浪费，她自己独特的品牌创建方式成为公司战略的基础。另一个例子是雀巢公司的新任CEO彼得·布兰贝克（Peter Brabeck），他于5年前，作为雀巢公司全球食品部执行副总裁，成为Buitoni品牌的推动者。他对这一品牌的介入促成了食品业最原创的试验，即绕过零售商，直接面对消费者。还有一个例子是关于约臣·霍利（Jochen Holy）的。1972—1993年，约臣·霍利和他的哥哥一起担任Hugo Boss公司的CEO，并成为该公司主要的品牌创建人。作为公司创始人的侄孙，霍利确立了Hugo Boss的品牌定位，并开展对这一定位的宣传。

与欧洲公司相比，许多美国公司都把品牌发展战略委托给一些缺乏战略性思维能力和眼光的人，或者是把这个任务交给广告代理商。依靠代理商会产生两个问题：

第一，在大多数情况下，这使高级管理人员不熟悉他们的核心资产——品牌（公司未来增长的驱动力量），而这种不熟悉使其对宣传工作进行协调变得很困难。这些情况会导致消费者产生误解，内部工作无法协同一致，并且最终将使公司的潜力无法完全发挥出来。

第二，大多数代理商的能力、动机和偏好仍会使它们习惯于将大众媒体的广告作为它们创建品牌的首要方式。代理商很少会建议一个用户用替代媒体来创建品牌。虽然一些代理商最近在加强它们利用替代媒体的能力方面已经有了很大进步，但大多数代理商仍倾向于使用广告宣传，尽管它们说的正好相反。

当然，代理商可以在有关战略和战术上提供很多帮助，但是，在一项利用替代媒体创建品牌的全面的、协调一致的工作中，问题的关键是从公司内部建立和控制品牌战略。

明确品牌定位

品牌定位（从品牌拥有者的角度所理解的品牌概念）是任何品牌创建计划的基础。无论是追求用替代方式来创建品牌，还是利用多种传媒，抑或是两者同时利用，一个公司必须有一个深入的、结构清晰的品牌定位，以使那些设计并执行宣传计划的人不会错误地向消费者传递自相矛盾、令人迷惑的信息。不幸的是，许多美国企业对它们的品牌定位都没有一个单一的、共同的认知；相反，由于受到不同产品或不同管理人员的经常变化着的策略性宣传目标的影响，它们的品牌定位经常飘忽不定。

一个清晰、有效的品牌定位，必须是企业上下对这

个品牌定位都有恰当的理解和认可，必须使其与企业的发展理念及企业的文化和价值观联系起来。它应当能提供像这样的指示，即哪些活动和宣传可以支持和强化这一品牌，哪些将削弱和混淆这一品牌。知道什么时候说“不”非常关键，因为，如果一个品牌定位模糊、毫无特点，以至于对消费者的任何宣传都会被认为可行的话，这对品牌的定位毫无益处。

我们所考察的六家公司，每一家都赞同品牌定位要强有力并且清晰这一理念。但是，博迪商店和哈根达斯将这一理念诠释得更好。

博迪商店的核心品牌定位，在实质上，就是“有原则获利”哲学，这是该品牌的灵魂，这一哲学向员工和消费者们传递了一份清晰的信息。尽管遭到了一些不屑一顾的人的批评，博迪商店在开展能反映它们的核心品牌定位的活动方面，仍然我行我素。[1]公司反对用动物做试验，通过“要贸易，不要援助”的计划帮助发展中国家发展经济，为保护热带雨林做贡献，积极支持妇女运动，成为废物回收利用方面的一个榜样；公司还参加了挽救鲸鱼种群的活动，宣传对其他濒危物种的保护（例如，它在出售儿童沐浴产品中的某个系列产品时附送有关濒危动物知识的故事书），支持替代能源的发展。有一年夏天，公司的员工和支持者们向巴西总统递交了一份由50万人签名的请愿书，要求总统停止烧毁巴西的树木。

这些努力并不只是这一品牌的附属品，它们就是品牌本身。消费者在其店内也总能感受到这一理念，进入

一家博迪商店，总会有一个员工向你致意，他不仅穿着印有一些公益广告的博迪商店的T恤衫，而且他对公司的事业、价值、产品坚信不疑。在店内的商品和试用样品之间摆满了海报和五颜六色的宣传手册（印在再生纸上），里面提供有关产品、公司支持的公益事业以及消费者如何能参与到公益活动和从事公益事业的组织中去等等方面的信息。

将博迪商店的品牌定位与它的那些竞争对手比较一下可以发现，大多数皮肤护理品和化妆品都一样，企业均只注意产品性能的介绍和对健美效果的承诺。除了购买产品或者是收到一些广告宣传性的材料之外，消费者对品牌的了解很少，即使是自己喜欢的品牌也是一样。显然，博迪商店使消费者在购买皮肤护理品和化妆品时有了一种前所未有的体验。

现在，让我们考察一下哈根达斯这个品牌。1989年，在面临着经济衰退、冰激凌行业不景气，该行业内有许多已站稳脚跟的竞争者的情况下，格兰德－梅特公司在欧洲创立了该品牌。当时，联合利华公司（Unilever）、雀巢公司、玛氏公司（Mars）和一大批小型的但很有竞争力的本地冰激凌制造商，如德国的斯科勒公司（Schöller）和瑞士的莫恩比克公司（Mövenpick）以及意大利的萨琪公司（Sagit），都在大量做广告，它们的品牌知名度也很高，并且它们的产品充斥着欧洲超市有限的冷柜。而且，在像英国这样的国家，强大的销售商自营商标产品已占据了生活用品市场40%的份额。

除此之外，哈根达斯品牌的冰激凌还要以一个高于

其相似产品30%～40%的价格上市，而这个价格要高出低价产品数倍。那么，它是如何成功的呢？部分原因要归功于它明确的品牌定位，哈根达斯品牌代表的是高品质冰激凌：更稠、奶油更多、当然也比市场上其他冰激凌更昂贵一些；它的目标消费群是注重感官享受的、宠爱自己的、喜欢愉快感受的成熟且富有的成年消费者。

传统上，推出一个像哈根达斯这样品牌的产品，主要靠大量广告，但是，格兰德－梅特公司却选择了一种完全不同的方式。为了在欧洲市场推出这一品牌，它首先在行人很多的高档场所开设了几家高雅的冰激凌店，这些像咖啡屋一样的小店经过精心设计，与美国常见的传统、简陋的冰激凌店相区别，这就宣告了哈根达斯的品牌定位；同时，企业也将产品打入了大饭店、高档餐厅的冰激凌市场，而且决定将哈根达斯冰激凌印在菜单显著的位置上。

哈根达斯还寻求其他途径来提高自己的品牌知名度，如在食物零售店里的冷柜上印上其品牌、赞助文化活动，以及以“我最愉悦的体验”为主题的、相对成本较低的印刷品宣传活动。把宣传品牌与举办艺术活动联系起来是非常明智之举。有一次，在伦敦上演的歌剧“唐·乔万尼”中，哈根达斯冰激凌甚至出现在演出现场。当唐想要份果汁饮料时，他得到了一份哈根达斯冰激凌。结果可想而知，它的目标消费者为它免费做了宣传。

企业协调一致创建品牌的努力取得了巨大的成功，

例如在英国，几个月内就有超过50%的人知道哈根达斯这一品牌。其产品在欧洲地区的销售额从1990年的1 000万美元上升到1994年的1.3亿美元。今天，该品牌占领了最高品质冰激凌市场1/3的份额——尽管它的价格仍然比一些廉价品牌产品高出一大截。

但是，品牌如果缺少清晰明确的定位，就会像没有舵的船一样。让我们来看看Farggi这一品牌。1993年，在哈根达斯冰激凌进入西班牙市场一年后，一个叫做拉克瑞姆（Lacrem）的西班牙公司推出了优质冰激凌品牌Farggi。之所以选择Farggi这个名字，是因为它听起来有点像意大利语，会引发人们对欧洲高品质冰激凌的联想，同时，公司也想借助已经成功的Farggi系列糕点店的名声。但问题是，这个名字有太多相关产品，它包含太多信息。比如，这个品牌已经用于一种出售给餐饮业的普通冰激凌。

品牌缺少清晰明确的定位，就会像没有舵的船一样

Farggi的战略非常令人不解，它包含太多的因素，如直接与哈根达斯品牌竞争，利用自己与西班牙的联系获利，拥有一个听起来像来自意大利的品牌名称，同时还想利用美国风味的冰激凌深受人们喜爱这一点来赚钱（这一品牌的产品定位是取材自上等的西班牙原料、以美国秘方配制的纯正冰激凌）。

Farggi的销售方式也传递了令人迷惑的信息，它通过模仿哈根达斯冰激凌店的自有店或加盟店，向顾客提供两人份的500毫升一杯的“优质优价”冰激凌（这个

方法是哈根达斯品牌店在欧洲最早发明的)；同时，它又通过社区周围低租金的大型超市及地区足球馆，“削价”销售 Farggi 冰激凌。

简而言之，Farggi 的品牌什么都是，又什么都不是。我们确信，最终，模糊的品牌定位使消费者感到迷惑，企业也就失去了这些消费者。今天，在西班牙，Farggi 在销售额和市场份额等方面远远落后于哈根达斯也就不足为奇了。

品牌定位的宣传创造了知名度

在创建品牌资产的过程中，知名度的作用常被人低估。仅仅是对品牌的认可，就可以影响人们的感觉：即使是从未使用过，人们也倾向于购买自己了解的品牌产品。品牌可以象征领导地位、成功、品质、实在，甚至象征兴奋和活力中的任何一方面，但品牌究竟以哪一方面让消费者认知则必须在产品上市之前完成。强大的品牌通过塑造和支持它的品牌定位，来提高其知名度。我们所研究的每一个企业，都意识到了在加强品牌定位的同时创造知名度的重要性。

高档服装制造商 Hugo Boss 公司，在很大程度上是通过有效利用赞助活动，来树立其独一无二的高品位形象的。在 20 世纪 70 年代早期，Hugo Boss 公司就赞助保时捷公司（Porsche）参加一级方程式汽车大赛，利

用保时捷公司独一无二的形象和国际知名度扩大自己的影响。近些年来，公司也赞助了一些国际网球、高尔夫球、滑雪比赛，资助了一些展览并赞助了一些艺术家，公司还赞助了“罪恶迈阿密”和“洛城警察”两部电视剧，剧中服装均为 Hugo Boss 的品牌。

有意思的是，20 世纪 80 年代之前，Hugo Boss 公司的品牌定位和创建工作一直未受到重视。尽管公司从 1923 年在德国的一个地方小镇梅青根成立起，就一直生产高品质的服装，但对这一品牌却缺乏敏锐的识别力。到 20 世纪 70 年代早期，Hugo Boss 兄弟的儿子们成为联合 CEO 时，公司的年收入只有 400 万德国马克。直到那一刻，公司对品牌创建的工作才热心起来。清晰的责任分工使得公司的战略一旦定下之后，就可以很快地行动了。

Hugo Boss 公司通过赞助活动而获得的知名度，很快就产生了回报。1980 年，公司的销售收入超过了 1 亿德国马克，并在整个 20 世纪 80 年代增长了 10 倍。Hugo Boss 公司的服装被销往 57 个国家，一半以上的销售额来自德国以外，其中 20% 来自欧洲以外的国家。1991 年，在德国杂志 *Gehobener Lebensstil* 对男装品牌的调查研究报告中，Hugo Boss 品牌因其具有的卓越气质及被消费者列为购买服装时更多想到的品牌而排名首位。

如果说 Hugo Boss 公司创造知名度的活动是灵感激发而起的，那么 SMH 创建斯沃琪品牌的努力则是辉煌无比的。通过旨在提高品牌的知名度、塑造清晰的品牌形象的宣传活动，SMH 使斯沃琪出现在屋顶、演唱会

大厅和滑雪场等各种不同的场合，SMH 公司因此创建了一个崭新的产品类别，并使整个瑞士手表工业重新获得了活力。

在 1983 年斯沃琪品牌创建以前，手表要么是低成本的计时工具，要么是成本很高、用来作为传世之物和投资方式的保值品，几乎没有中间档次的产品。于是，SMH 从一开始就把斯沃琪牌手表定位在：具有极佳的瑞士品质（重建了瑞士手表制造业的良好声誉）的低成本的手表，同时具有时尚、有趣、充满朝气、刺激和欢快的品牌个性。一种时装表的观念就这样诞生了。

从一开始，SMH 就确保斯沃琪表所传递的信息均由这个强大的品牌定位所决定。在德国上市时，公司就在城市的摩天大楼上悬挂了 165 米的斯沃琪巨幅横标，上面写着："瑞士·斯沃琪·60 德国马克"。在西班牙和日本，SMH 的宣传也采用了相似的方式。对于斯沃琪来说，这些方法帮助它传递了这一品牌定位的信息。

公司精心策划了一些赞助活动，以在潜在目标消费者群集中的地方增强其品牌形象。例如，在科罗拉多州的布雷肯里奇，斯沃琪赞助了自由式滑雪的世界杯赛；在纽约市，组织了斯沃琪杯霹雳舞冠军赛；在伦敦，公司赞助安德鲁·洛根参加世界小姐大赛，赞助了巴黎的街头绘画比赛。公司还赞助了流动的"非自然历史博物馆"，通过斯沃琪震撼之旅巡回演出来支持前卫音乐家的作品，还资助了布鲁塞尔的流行艺术展。斯沃琪已迅速成为世界流行文化运动的一部分。

公司还把新表系列的发布与其精心挑选的事件联系

起来。尽管有些系列的产品确实含有革新成分，但大多数产品只是追赶时尚，以契合它们的品牌概念。从那时起，公司不时地将新产品与一些具有里程碑意义的事件联系起来，如哈雷彗星的出现，东欧解体以及1992年里约热内卢联合国地球峰会。

SMH公司的这些创建品牌的努力（还包括一个很成功的消费者会员俱乐部），使其品牌得到了广泛的认可。公司限量生产的一些手表已成为收藏家的收藏品，在克里斯蒂艺术品拍卖行（Christie）和索斯比（Sotheby）艺术品拍卖行，这些手表的价格非常高。1992年4月，斯沃琪手表的销售量超过了1亿只，使得斯沃琪成为有史以来最畅销的手表。

但必须记住，仅仅知名度不应成为一系列品牌创建努力的最终目标，任何提高知名度的活动都必须以品牌的定位为航标。我们所研究的成功企业，无一例外地将它们提高知名度的努力与它们的品牌定位保持一致，并使其成为有力的支持。

与斯沃琪相对照的是意大利的制衣集团贝纳通公司（Benetton），它的做法证明了传递错误信息而没有凸显品牌定位的行为是危险的。成立于20世纪60年代的贝纳通公司，开始时一直传递着一种和谐的形象，即年轻、多元文化、种族和谐及世界和平，这种情况持续了很长一段时间，然而到1984年，该公司搞了一个“贝纳通色彩无限”的宣传活动，包括使用广告画宣传、赞助一级方程式汽车大赛；在店内大量进行宣传，以及通过全球7 000多家店铺散发100万份《色彩》杂志。

起初，活动非常成功。贝纳通产品的销售急剧攀升。然而过了几年，贝纳通公司的艺术总监，富有创意和才华横溢的摄影师和艺术家奥利维尔·托斯肯尼(Olivieri Toscani)，不顾贝纳通的品牌定位而发展他自己的广告风格。他为贝纳通的宣传活动创造了几种形象，一个将死的艾滋病患者，一个修女吻一个英俊的牧师，以及一个屁股上印着"艾滋病阳性"的婴儿。尽管这些形象宣传非常成功地引起了公众的注意，创造了产品的知名度，但却与贝纳通已建立起来的品牌定位不一致。这一举动未能强化这一品牌，提高其销售额，反而使目标消费者群和贝纳通的零售商疏远了这个品牌。

这样做的结果是公司销售业绩平平，品牌受损。在贝纳通的第二大市场德国，Gruner&Jahr 公司在 1992 年和 1995 年分别做的市场调查中表明，由于那些引起争议的广告画宣传活动，人们对贝纳通的认知相对于其他服装品牌有显著提高，但是，人们对它的喜爱程度相对于其竞争品牌却有所下降。也是在 1995 年，在过去经销贝纳通品牌系列产品的 600 家德国零售商中，有几家联合抵制贝纳通的产品，它们将 1994 年自己的销售额下降归因于这次宣传活动。德国最高法院最终裁定，禁止这些有争议的广告宣传

让消费者参与品牌创建过程

让消费者参与品牌的创建对消费者造成的影响，是

其他方式（如向消费者提供大量产品信息，尤其是使用媒体广告）所无法比拟的。想想哈根达斯冰激凌的品尝活动，在斯沃琪活动中的参与，在 Hugo Boss 公司活动中的参与，以及博迪商店的消费者对社会公益事业的涉入。这种经历所创造的品牌与消费者之间的关系，远远超出了消费者对品牌的价值进行客观评价后所产生的品牌忠诚度。吉百利公司在英格兰地区布尔纳维尔的主题公园，以及雀巢公司 Buitoni 俱乐部活动都是更进一步的证明。

吉百利公司将原来由消费者单纯参观巧克力加工厂的活动，发展成为以巧克力的历史和吉百利公司的历史为主题的公园旅行，该公园包括一个博物馆、一个餐厅、一部分包装车间和一个“巧克力大事记”商店。参观者可以受到由演员扮演的赫南·科尔特斯、蒙特祖玛和查理二世的问候和款待，了解可可粉和巧克力的起源，玛雅人和讲阿斯特克语的印第安人的生活，巧克力怎样传入欧洲，以及约翰·吉百利王国是怎样创立和发展的。

吉百利先生是一个贵格会教徒，大约在两个世纪以前，他就开始做巧克力。由于受贵格会的影响，他的公司总是不断地提高员工的待遇，在工业界，他的公司成为有社会责任感的公司的典范。许多年来，吉百利公司的工厂吸引了很多人去参观，参观者不仅对巧克力是如何生产的很感兴趣，而且对如何建立不断改善的劳资关系也想知道个究竟。

然而，在 20 世纪 60 年代晚期，出于对成本和卫生

的考虑，公司终止了这种对工厂的常规参观活动。直到80年代中期，吉百利公司的董事会才开始考虑，是否可以采用一种新的参观形式以巩固吉百利这一品牌。

这个想法终于开始付诸实施。公司投资580万英镑建造了"吉百利世界"主题公园，并在1990年8月14日开门纳客。对于参观者而言，吉百利这一品牌不再仅仅代表着一种产品。的确，主题公园为参观者提供了许多品尝吉百利公司花样繁多的巧克力产品的机会，但更重要的是，吉百利世界把味觉体验和这一品牌的历史生动地联系在一起。

"吉百利世界"把味觉体验和品牌的历史生动地联系在一起

在过去3年中的每一年，都有超过45万人参观了这一公园，并创造了运营利润。吉百利公司通过媒体的宣传和人们的口头传播，使品牌建设工作得到进一步深化。其他一些感兴趣的组织，像地方旅行组织、连锁旅馆以及英国铁路机构，为了增加它们自己的优势也极力为公园做宣传。毫无疑问，"吉百利世界"公园的成功，对吉百利公司成为1996年度英国最值得尊敬的企业功不可没。尽管大多数企业不会考虑围绕它们的产品建设一个主题公园，但它们显然可以从"吉百利世界"中得到一些启示，那就是，这种与娱乐、传统相联系的体验，可以成为品牌创建的基石。

属雀巢公司所有的Buitoni品牌，原来是一个拥有169年历史的意大利通心粉公司的名称和品牌，它的品

牌创建方式与吉百利有所不同，但同样富有创意。公司在英国已经经营了30年，1988年被瑞典的雀巢公司收购。20世纪90年代早期，意式通心粉在英国只有1亿磅的销售量（人均消费量只及美国的1/4）。以18%的份额在这一市场居领先地位的Buitoni品牌产品，面临着两个挑战：第一，销售商的自营商标产品占有60%的市场份额，这是一个不断增加的威胁；第二，它们的调查报告表明，消费者没有太多烹制意式通心粉的食谱。公司觉察到有必要扩大消费者对其产品的使用量，但必须用一种仅使自己品牌获益，而竞争对手不能获益的方法。

雀巢公司一直成功地运用战略业务部门来管理它的全球品牌，包括Buitoni、Maggi、Perrier和七个其他品牌。每个战略部门拟订一份全球品牌定位计划，在战略部门批准后，各国的品牌经理在各国总经理的领导下，在他的业务地区制定并实施品牌计划。在全球品牌经理的支持下，英国Buitoni的品牌经理于1991年首先提出了建立Buitoni品牌的忠实消费者群的方法，即成立Buitoni小屋俱乐部。

雀巢公司的战略是使Buitoni成为意大利食品专家的代名词，使得消费者在众多品种的意式通心粉产品烹制问题上可以向其咨询。企业在托斯卡纳的圣赛波尔克罗（Buitoni家族原来的住所）建立了现代化的研究机构，并有一班厨师着手对新食谱进行实验，及发展更多的新产品。

从1992年到1993年，Buitoni公司致力于第一阶段

的市场营销工作，旨在增强人们对于这一品牌的认知，建立对烹煮意大利食物感兴趣的消费者的核心数据库。Buitoni公司通过媒体、图文电视、电视节目进行宣传，邀请人们参加烹饪学习，并向每一个对此感兴趣的人免费赠送食谱。在开始阶段，其他的品牌支持工作还包括店内品尝、赞助活动、有大量品尝活动的路演，以及一项赞助在英国最受欢迎的半程马拉松比赛的公关活动。1992年，公司为此总共花费了150万英镑，1993年则花费了250万英镑。1993年，有60%的预算花在非媒体方式之外的宣传活动上，而1992年这个比率为40%。这一大串冠之以“分享意大利人对食品的热爱”名目的宣传活动结束后，一个包括20多万名消费者的数据库建立起来了。

接下来，在1993年11月，存于这一数据库中的家庭被邀请参加“Buitoni小屋俱乐部”。那些对邀请作出回应的人可以收到一套介绍意大利生活方式的资料包和全彩色的新闻季刊（上面是关于托斯卡纳和意大利其他地方的介绍文章），还有意式通心粉食谱和优惠券。会员的优惠还包括一个免费电话号码，供希望得到有关烹调方面建议的人拨打。此外，还有抽奖活动（奖项是一次对位于托斯卡纳原来的Buitoni小屋的旅游探访），周末美食烹饪聚会，品尝新产品的机会，获得赠品及如何筹划意式通心粉盛宴的建议，等等。

自从俱乐部成立以来，通过人们之间的相互介绍，以及利用低成本的替代渠道开展的市场推广活动（如公关活动和促销活动，邀请人们购买套装的Buitoni通心

粉等)，会员人数稳步上升。Buitoni 产品的使用量和消费者的忠诚度也都有所提高。免费电话号码使品牌和俱乐部会员之间建立了良好的关系，并且为企业提供了一条宝贵的消费者信息反馈途径。Buitoni 在英国的做法对 Buitoni 在其他国家（如日本）的营销工作，以及其他雀巢品牌（如“美极”）的市场战略也产生了积极的影响。

当消费者使用产品时，让消费者参与到更多的体验中去，对品牌创建有很大的推动作用。这方面的另外两个例子就是阿迪达斯公司（Adidas）和维珍公司（Virgin）。阿迪达斯公司开创了“都市文化活动”，其中包括覆盖整个欧洲的群众参与活动，如街边足球挑战赛、街边足球节和田径诊所等活动。这些深受欢迎的活动不仅包括竞技比赛，而且也包括一些时装表演、音乐演出（包括 Hip-hop 乐队）和其他形式的娱乐活动。阿迪达斯公司在这种品牌创建活动中花费很大，但同时也赢得了一些合作伙伴，如一些重要的体育团体、其他像阿迪达斯一样瞄准青年人用品市场的企业的市场营销部门、体育名人。但最重要的是媒体的报道，媒体在报道这些活动的同时也为公司做了免费宣传。由于它的都市文化活动，阿迪达斯在没做媒体广告的情况下，扭转了始于 20 世纪 80 年代初的销售量下降的局面，并且在面对耐克公司（Nike）和锐步公司（Reebok）大量广告宣传的竞争条件下，公司在过去几年实现了两位数的增长，市场份额不断增加，“阿迪达斯”品牌的形象指标大幅改善，特别是在青年消费者中。

维珍公司的做法是加入CompuServe公司拥有的一家网上商城——英国购物中心。当注册用户来到维珍公司的网上商店"Go Megastore"时，他们在了解和购买CD、录像节目和电脑游戏的同时，可以有一种参与感和愉悦感。对虚拟商城的感受和体验，加上维珍公司是最先使用这一媒介的英国零售商之一的事实，都有助于强化人们对"维珍"品牌创新、前卫、充满活力、趣味盎然以及致力于为消费者提供价值的形象的认识。

实现你的愿望

有意思的是，我们所研究的几个公司，都不是刻意地去寻找替代原来的使用大众媒体广告的新途径来进行品牌创建工作的；相反，它们可以说是因其所处的环境，要求它们不得不进行创新的。例如，尽管阿妮塔·罗迪克是传统媒体广告的推崇者，但博迪商店却缺少这样做的资金。Hugo Boss公司缺乏的是独特性、国际知名度和服装设计声誉，公司明白，进行大量的媒体广告活动也不会使现状有大的改观。作为一家只在德国国内一个狭小市场上进行销售的小公司，它也没有理由让整个时装界相信，"德式"突然代表着流行款式。因为格兰德-梅特公司在欧洲食品业上的兴趣相对不大，故而哈根达斯冰激凌无法进入强大的零售商冷柜中进行销售。而且，传统的品牌创建方式也无法使印有哈根达斯

标志的冷柜进入到零售连锁店中去。还有斯沃琪，在创建之初，就没有资金用于发起一场针对其日本竞争对手的大规模广告活动。

尽管不是每个企业都会面临这些环境，但这些公司的经验教训仍然是宝贵的、有借鉴意义的。诚然，发展一整套替代品牌创建方式并非易事，尤其是对于那些长期依靠传统的广告媒体来塑造品牌形象的企业，但是，只要高级经理全力投入，新的品牌创建方式还是值得企业花费时间和金钱去做的。

我们建议，管理者应当学习本行业或本国之外的企业创建品牌的方式。其他行业或市场的企业所使用的创造性的方法，也许能提供一些有效的品牌创建技巧，来使你的品牌与对手的品牌区别开来。

公司内部运用新兴媒体的能力，对于获得真正的、持久的竞争优势十分重要。如果新兴媒体计划的实施是由企业之外的力量来完成的，那么，这些计划就很容易被别的企业模仿。如果能像我们所介绍的 Buitoni 品牌的直接营销；吉百利公司的主题公园；Hugo Boss 公司对各种活动的赞助；斯沃琪的系列活动；博迪商店在社会活动上的积极投入；哈根达斯冰激凌的品尝活动等等案例一样，直接由企业内部对新兴媒体计划进行积极的控制，这些计划高成效、高效率的结果将对竞争者模仿构成巨大的障碍。

企业内部必须有一个人或一个团队对品牌负责任，其任务就是创造一个强大、清晰、内涵丰富的品牌定位，并确保实施品牌创建计划的团体（无论是企业内部

还是外部的）都必须理解这个定位。当新的方式已替代大众媒体广告来驱动品牌的创建过程，或是在其中发挥实质性的作用时，拥有一个品牌的维护者就非常重要了，这个人必须有能力、有权威、有内在动力来确保品牌定位在多种媒体中都是一致的。

我们建议使用先期测试，来通过第一手资料弄清哪些方式有效，哪些无效，并对这些新颖但看起来有些风险的计划获得一种信心。斯沃琪和哈根达斯都从先期测试中获益匪浅。

最后一点，管理者应当监控这些努力的结果。对品牌资产使用单一而一贯的评估方法，这有助于企业清楚地了解这些替代宣传方式对品牌创建所起的作用。认真的监控可以揭示如何才能扩展这些宣传方式，从而最大限度地为公司服务。

【注释】

[1] Any brand is vulnerable that has a strong and visible brand identity claiming unusually high standards. Thus, when the Intel Pentium chip makes an arithmetic error under certain circumstances or a Body Shop program is seen to fall short of its profits-with-a-principle philosophy, those events create news.

2. 品牌与自营商标:努力获胜[1]

约翰·A·奎尔奇　戴维·哈丁

作者简介

约翰·A·奎尔奇（John A. Quelch）是伦敦商学院的院长和伦敦大学的教授。他曾是哈佛商学院市场营销学的克力司吉基金教授。他是消费品和全球市场营销方面的专家，还是四家美国和英国公开上市公司的董事。

戴维·哈丁（David Harding）是贝恩公司（Bain）波士顿营业部的主任，他是公司战略和组织效率领域的负责人。他曾经在几个世界主要的生产消费品的企业工作，还在主要的公用事业、制造业、工程业和建筑业的企业工作过。在加入贝恩公司之前，他是阿瑟·安德森公司（Arthur Andersen）的注册会计

1　原文发表于《哈佛商业评论》1996年1/2月号　重印号96109

师。他获得了哈佛商学院的工商管理硕士学位和辛辛那提大学的工商管理学学士学位。

内容提要

自营商标产品对品牌产品的威胁有多严重？全国性品牌的制造商对此又应当做些什么呢？

一方面，制造商有理由感到焦虑。市场上的自营商标产品比以往任何时候都多，全部加起来，在美国超市的250类商品中，有77类商品中的自营商标产品所占销售量份额要大于最强有力的全国性品牌产品。但是，许多制造商在考虑这些威胁的时候，有两个重要的方面没有完全认识到。

首先，在经济强劲增长阶段，如果经济发展受挫或下滑，自营商标产品的市场份额通常会上升。在1981—1982年经济衰退最严重时，自营商标产品的销售额达到了峰值的17%；1994年，在自营商标产品大量引起媒体注意后，它的销售额下降了2个百分点还多，为14.8%。其次，品牌产品的制造商可以极大地影响自营商标产品所带来挑战的严重程度，实际上，在很大程度上它们可以控制这种严重程度。

当日常市场表现出遭受重挫时，管理者们很难客观地并以长远的眼光看待这些竞争的威胁。但是，本文作者极力主张，要以长远的眼光来看待这些自营商标产品的挑战。为了帮助管理者具有这种远见，他们分析了近来促进自营商标产品市场蓬勃

发展的一些动向 接下来，他们突出了品牌的力量。生产品牌产品的制造商，应该对于它们自身对自营商标产品生产的依赖保持警惕；对于没有进入这一市场的制造商，建议其不要去尝试。最后，作者们提供了一些制胜战略，供制造商用来对抗自营商标产品以及保持其品牌的长期健康发展。

有一个古老的笑话：你是疯了，并不意味着别人就不会来抓你。简而言之，这描绘了品牌产品的制造商是怎样对自营商标产品的竞争作出反应的。一方面，制造商们的担心是正确的：市场上的自营商标产品，即零售商品牌商品比以往任何时候都多。全部加起来，在美国超市的250类商品中，有77类商品中的自营商标产品所占销售量份额要大于最强有力的全国性品牌产品；同时，在100类商品中，自营商标产品的销售量合计与其他类商品相比居于第二或第三的位置。但另一方面，许多制造商在考虑自营商标产品所造成的威胁时，却没有充分认识到两个突出的问题。

首先，自营商标产品的竞争力一般随着经济环境的不同而变化。也就是说，在经济强劲增长阶段，如果经济发展受挫或下滑，自营商标产品的市场份额一般会上升。在过去的20年里，在以美元计费的超市销售额中，自营商标产品的市场份额平均保持在14%左右。在1981—1982年经济衰退最严重时，它的销售额达到了峰值17%；1994年，在自营商标产品引起大量媒体关注后，它们的销售额下降了超过2个百分点，为14.8%。其次，品牌产品的制造商可以影响自营商标产品带来的挑战的严重程度。事实上，在很大程度上，它们可以控制这种挑战，因为超过50%的制造商在生产自己品牌的消费类产品的同时，也生产自营商标产品。

当日常市场表现出遭受重挫时，管理者们很难以客观的、长远的眼光看待这些竞争的威胁。一些有名的品牌制造商在面对自营商标产品和没有商标产品的压力

时，所采取的做法并不能令人放心。当听到经典可乐成功时，什么样的管理者会不担心呢？经典可乐是科特公司（Cott）为英国的J. 赛恩斯伯里超市（J. Sainsbury）生产的自营商标产品，它在1994年4月以低于可口可乐（Coca-Cola）28%的价格推出上市。在今天，自营商标可乐占J. 赛恩斯伯里超市可乐销售额的65%，在整个英国可乐市场占15%。

对自营商标产品的成功作出反应会产生重大的反响。想一想1993年4月，菲利浦·莫里斯公司（Philip Morris）在宣布万宝路（Marlboro）香烟将要削价20%后的一周所发生的事情。华尔街分析家将这种降价理解为品牌产品的丧钟敲响了，菲利浦·莫里斯公司的股票价值损失了140亿美元；25家最大的生产消费类商品的公司股票价值总计损失了500亿美元。

尽管我们承认，许多全国著名品牌正承受着巨大压力，特别是来自每类产品中居于第二位之后的品牌，但我们深信，必须要用长远的眼光来看待来自自营商标产品的挑战。我们所需要的是一种客观的方法，我们要像考虑任何品牌竞争者一样仔细对自营商标竞争者进行分析。首先，管理者应当考虑来自自营商标产品的威胁是增加还是减弱；其次，他们必须考虑到品牌名称的力量，“品牌”离消亡还很遥远；最后，如果他们的公司已经生产了自营商标产品，他们应当权衡一下在这一市场竞争的成本与收益，而且，如果企业尚未进入这一市场，那么最好止步。

自营商标产品的威胁

几个因素表明，在20世纪90年代，自营商标产品所构成的威胁是严重的，并且不论经济状况如何，这种情况可能会一直保持下去。

自营商标产品质量的提高

10年前，自营商标产品和制造商品牌产品的质量水平有着明显的区别。今天，这种差别已被缩小了，自营商标产品的质量水平较以前有极大的提高，而且品质更加稳定，尤其是在历史上一向很少有产品创新的那类商品。订购自营商标产品的销售商已经改进了它们的采购过程，并且对质量监控更加仔细。

高品质自营商标品牌的发展

企业应该像对待任何其他竞争对手一样，认真考虑来自自营商标产品的挑战

在北美，有创新精神的零售商已经向同行们展示了如何发展质量优于同类的全国性品牌的自营商标系列产品。让我们来看看罗布劳斯商店（Loblaws）的总统指定产品（President's Choice）系列中的1 500种商品，其中包括在加拿大市场最畅销的巧克力小薄饼。通过全世界范围的精心采购，罗布劳斯商店就能以其最好的总统指定产品商标和普通自营商标两条产品线夹击全国品牌产

品。而且，总统指定产品系列在罗布劳斯商店以外也有销售。15家美国连锁超市将总统指定产品系列产品作为优质的自营商标产品出售。

欧洲超市自营商标产品的成功

在欧洲的超市中，较高的自营商标产品销售额使其平均税前利润也较高。美国超市自营商标产品的销售额平均只占15%，占税前利润的2%。与此形成对比，欧洲零售商店，像J. 赛恩斯伯里超市那样的自营商标产品销售额占到54%；像Tesco那样的商店则占到41%，平均占税前利润的7%。

目前，欧洲的自营商标产品很有实力，其原因是结构性的。首先，受管制的电视市场意味着名牌的累计广告量从未达到过美国的水平。其次，在大多数西欧国家，全国性的连锁店控制着商品的零售业。所以，与制造商的力量相比，欧洲零售商的力量要比在美国的零售商强大得多。在美国，一家最大的零售商只能占到全国超市销售额的6%，最大的五家总共占到市场份额的21%。与美国相比，在英国，五家最大的连锁店可以占到全国超市销售额的62%。

有越来越多像凯洛格商店（Kroger）这样的美国零售商相信，强大的自营商标产品计划能成功地使它们的商店脱颖而出，并且能巩固消费者对商店的忠诚度，从而强化相对于品牌制造商的地位，并增加利润。而且，现金充裕的欧洲零售商，如Ahold公司（一家荷兰的连锁超市）和J. 赛恩斯伯里超市已经开始收购美国的超

市连锁店，并可能试图在美国复制它们的自营商标计划

新渠道的出现

在干货、家庭清洁用品、美容护肤品的销售市场上，通过大宗购物商场、仓储俱乐部和其他销售渠道销出商品的比例越来越大。实际上，沃尔玛公司（Wal-mart）已经成为美国排名前十位的商业零售企业之一1994年，大宗购物商场中自营商标产品的销售额占到了8.8%；在某些产品的类别上，其比例甚至更高。例如，在大宗购物商场出售的软饮料中，39%是自营商标产品，而在超市中这一比例是21%。一些全国性品牌的制造商曾鼓励这些新渠道的发展，但它们以后或许会后悔。与超市不同，大宗购物商场和仓储俱乐部是全国连锁经营，它们有动力通过自营商标系列产品来发展自己的全国性品牌，而且它们有能力在低成本基础上保证产品质量的稳定

新产品类别的出现

自营商标产品持续不断地扩展到新的、不同的产品领域。它们的发展，遵循一些一般的趋势（参见后文“是什么推动了自营商标产品市场份额的增加”）。例如，在超市里，自营商标产品的发展已远远超出传统的产品范畴，像牛奶及罐装豆类食品，现在，它们还包括美容护肤品、纸制品（如纸尿裤）和软饮料等。自营商标产品在服装、啤酒等领域也有所增长。随着产品领域的不

断扩展，消费者对其接受程度也不断增加。市场上高质量的自营商标产品越多，消费者就越乐于选择自营商标产品，而不选择价格高一些的品牌产品。不屑于购买自营商标产品的时代已经远去了。

品牌的力量

综合考虑一下，这些趋势似乎令品牌产品的制造商有些气馁。但上面只讲了事情的一半。自营商标产品实力的不断增长，并不意味着我们就应当为全国性品牌产品发讣告了。事实上，全国性品牌依然存在，并且基本健康，它们只是需要管理者加以管理来使其走向辉煌。请考虑下面五点：

1. 购物过程仍然对品牌产品有力 品牌存在的原因是当消费者在销售地点没有时间、机会或是能力去检验其他替代产品时，他们仍然需要一种质量的保证。品牌的名称简化了在各式各样的产品类别中进行挑选的过程。在 20 世纪 90 年代有着时间压力的双职工家庭中，对品牌的需要比以往更强烈。实际上，1994 年 DDB Needham 公司的调查表明，60%的消费者仍然认为，相对于自营商标产品而言，他们更看重全国性品牌所提供的舒适、安全和价值。尽管这一比例比 20 世纪 70 年代常见的 75% 要低，但这个比例在过去 10 年中一直相当稳定。

2. 品牌产品有建立新优势的坚实基础。 简单地讲，品牌产品有一个好的起点，最强大的全国品牌经过数十年的广告宣传和质量稳定的产品销售，已经建立起了它们的消费者市场，年复一年，消费者对最强大的全国品牌的排名很少有变化。1993 年，品牌趋势公司（Equitrend）的消费者调查表明，排名前 50 位的品牌中，有 40 个品牌与 1991 年的品牌一样。相对而言，零售商的品牌名称并不突出，在 1995 年品牌趋势公司的品牌排行榜上，排在美国前 100 名的品牌中（建立在对2 000 种品牌的评价基础上），只有 5 个零售商品牌，排名最靠前的是沃尔玛公司，居 52 位，与其 1993 年的第 34 位相比，有所下降。

3. 品牌的力量与经济的强劲程度并行。 随着美国经济走出衰退，全国性品牌产品的制造商已经开始增加广告宣传，并赢得了一些转向自营商标产品的消费者。优质高价的品牌产品的销售额在上升。1993 年，罗珀·斯塔奇全球公司（Roper Strach Worldwide）的调查发现，48%的消费品购买者在走进商店前就已想好他们想要什么品牌的商品，这一比例与 1991 年的 44% 相比，有所上升。

4. 全国性品牌对零售商也有价值。 将消费者期望能购买到的、销售很广的全国性品牌产品拒之店外所导致的后果是零售商们负担不起的；当一个商店没有一个流行品牌的商品出售时，消费者可能不会进入，甚至可能会换一家商店选购。因此，零售商们对流行品牌不仅要保证有存货、进行促销，而且即使是赔钱也要这么

干，比如像神奇（Miracle）餐后甜点、亨氏（Heinz）番茄酱、金宝汤料（Campbell）等消费者用于评估商品总体价格水平的品牌产品。即使在理论上，从每单位的自营商标商品中，零售商可以获得更多的利润，但那些商品（总统指定产品中的巧克力小薄饼这种产品是极特殊的例外）却无法吸引到品牌商品所能吸引到的消费者数量。

5. 过分注重自营商标会削弱零售商的实力。一些零售商强调，对消费者来说，有什么比让他们只需记住一个商店的名字更便利的事呢？但问题是，将一个商店的名称涵盖多种类别的商品，与用一家生产商的名称这样做一样，会使这一名称的形象模糊不清。许多消费者都不会相信，一个商店能提供全部高质量的商品。即使是美国第一流的自营商标零售商，如西尔斯－罗巴克公司（Sears & Roebuck Company）也发现创建一些特定种类商品的次级品牌（如 Craftsman 和 Kanmore）是十分必要的，但最终，这些品牌又敌不过像布莱克－德克尔（Black & Decker）和索尼（Sony）这样的制造商品牌。到 20 世纪 80 年代晚期，西尔斯公司对自营商标产品的过分强调，使消费者认为它的商品种类不是很齐全，结果是公司的消费人流和利润都开始下降。1990 年，公司推出了“西尔斯品牌中心”的店内店的概念，致力于将种类齐全的全国性品牌电子产品、电器产品与其自营商标产品一起出售。

如果你还未开始，就不要开始了

面对赞成和反对自营商标产品的声音，全国性品牌产品的制造商应该怎样做呢？我们对还没有为自营商标市场生产产品的企业的建议很简单：不要开始生产。

一些生产品牌产品的制造商总想利用一下过剩的产品生产能力去生产自营商标产品。在这种情况下，生产自营商标产品或许看起来很有诱惑力。但请注意，对一家公司来说，尽管整个系统在一段时间内可以运行得很好，但生产自营商标产品会上瘾。一家品牌产品制造商一旦为了利用它的过剩生产能力而开始生产自营商标产品，它将很快发现，它接的订单所要生产的自营商标产品，正是它自己的所占市场份额很小的那类品牌产品。

对于只是想要利用剩余生产能力的企业来说，生产自营商标产品会上瘾

仅到这一步看起来似乎还有一些合理性。生产管理人员也确实是这样认为的。他们会争辩说，除了可以利用过剩的生产能力，生产自营商标产品还可以积累生产经验、降低单位产品的制造成本和销售成本。例如，亨氏公司（Heinz）就是一个主要的自营商标的儿童食品供应商。然而问题是，在“很滑的斜坡”上很容易就会继续向下滑。这个过程发展的下一步就是开始生产一直被视为制造商品牌销售生命线的那类商品的自营商标产品。制造商会这样认为，毕竟，在规定的发货日期前很

早就下了大量的自营商标产品订单，这有助于生产的顺畅，而且销售这类产品所花的单位时间和精力比销售企业自己的品牌产品要少得多。

然而，到了这一步，我们就可以预测到这种生产策略的必然结果，即企业的战略变得模糊，公司开始挤占自己的品牌产品市场，甚至会面临财务危机。看一下博登公司（Borden）的例子。博登公司曾是一个知名品牌产品的制造商，在20世纪90年代早期，公司陷入了困境，原因是公司不断增加、最终过多地投入到自营商标产品的生产中，从而分散了公司维持自己的品牌产品的注意力。结果，随着利润的下降和流动资金的减少，公司最终（1995年）被一家投资公司收购。

现在仍受自营商标产品市场诱惑的制造商必须明白：

第一，管理者无一例外地以增加的边际成本为基础，来评估自营商标产品的生产机会。因为，他们认为，这部分过剩生产能力所牵涉的固定管理成本无论如何都会发生。但如果把对自营商标产品生产的评估建立在总成本而不是增加的成本基础上，在许多情况下，进行这种生产就不那么有利可图了（见图2—1）。自营商标产品的生产在总的生产中的比重越大，建立在总成本基础上的分析就会越有意义。

第二，自营商标产品会增加生产过程和分销过程的复杂化，这会增加成本，而不是减少成本。例如，生产每一种自营商标产品都必须更换包装和品牌标签，每一份自营商标合同都会增加公司存货保存成本。

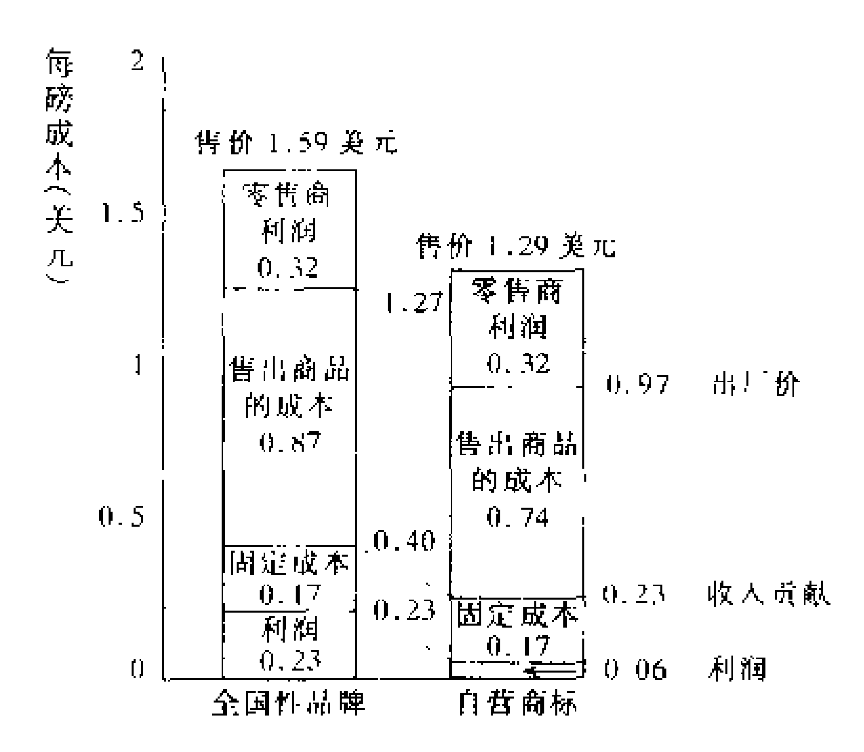


图 2—1　生产自营商标产品的真实成本

每一个生产自营商标产品的公司必须回答三个问题：自营商标产品的实际贡献是什么？自营商标产品生产的固定成本是多少？自营商标产品将挤占全国性品牌产品的市场份额是多少？

在消费者公司（Consumer Corporation）（非真名），以一种流行的食品来说，每磅的全国性品牌产品对收入的贡献是0.4美元，而每磅的自营商标产品的贡献仅为0.23美元，这意味着，企业必须销售2磅自营商标产品以获得销售1磅全国性品牌产品的收益。如果消费者公司的全国性品牌产品被挤占的“比例相当”（也就是说，损失的份额等于自营商标产品的获得），那么企业就会获得更多的利润。但在大多数情况下，损失的份额比获得的份额要大。在这个例子中，消费者公司得出了风险超出了回报的结论，于是，公司决定更多地投资于品牌产品。

第三，销售自营商标产品的效率被夸大了。每当一份自营商标合同要续签时，都会有一场颇费精力的谈判过程，因为总有竞争者要抢走这一合同。而且，大多数零售商的全国性品牌产品和自营商标产品采购人员都不

是一套人马，所以，制造商必须与每一位零售商之间维持两种销售关系。

第四，很容易高估自营商标产品的相对贡献，从而低估品牌产品被挤占的损失。尽管销售自营商标产品通常需要一个独立的销售关系网，但是，企业销售人员一般会在他们受欢迎的地方推销产品。这意味着自营商标产品无一例外地最终推销给了与企业关系最紧密的客户，而不是与企业关系最薄弱的客户。

因为自营商标和全国性品牌产品的生产和销售是基于这样两种不同的成本结构，所以公司很难同时做好这两方面的工作。一些企业试图把这两种产品放在一起管理，并以一个总的类别销售。但是，这种方法经常导致战略上的分裂，即零售商要求给予利润相对较少的自营商标产品优先考虑的压力及为减少冲突而无效率地浪费管理时间的矛盾。另一些企业则通过独立的部分来管理自营商标产品生产，以便更好地与成本更低的、只生产自营商标产品的竞争者竞争。在这些企业中，自营商标生产无法受到应有的约束，所以，自营商标产品不可避免地要挤占全国性品牌产品的销售。

生产自营商标产品的拥护者指出：从竞争的角度看，生产自营商标产品很必要。如果一家制造商拒绝接受自营商标产品的生产合同，另外一家制造商则接受，或许可以用从自营商标产品生产获得的利润来支持它的全国性品牌的营销活动。既然在绝大多数产品类别上，自营商标产品采购商代表的是一个合法的并将继续存在的消费者市场，那么，为实现经营多元化的目标，制造

商就应当在这两种市场上都进行投入。拥护者还提出：两类商品均生产的制造商，更有能力对整个这一大类的商品、全国性品牌与自营商标产品在货架上的空间分配、它们之间的价格差及全国性品牌的促销时间安排等方面进行影响。而且，通过既供应全国性品牌产品，又供应自营商标产品，公司对销售商的影响也会有所提高。他们还进一步争辩说，通过进入自营商标产品市场而获得的有关消费者和成本的信息，有助于提高制造商保护自己的全国性品牌的能力。同样，如果只考虑这些观点，或从短期来看，它们看起来都很令人信服。

有几家公司曾有效地利用自营商标产品生产作为临时战略，来增加自己的竞争优势。在欧洲，百事国际食品公司（Pepsico）成功地从它的主要竞争者手中抢走了自营商标产品生产生意，迫使其竞争对手关闭了工厂，更重要的是，此举削弱了其对手的全国性品牌。在美国，通用电气公司（General Electric Company）在灯泡业务中采取了两步走的策略。首先，从它的竞争对手那里抢走自营商标产品的交易合同，接下来，通过店内的比较实验证明，只供应“GE”灯泡，这比既供应“GE”灯泡又供应自营商标灯泡可以赚更多的钱。

然而，从长期来看，没有证据表明，生产自营商标产品可以提高一家品牌制造商的交易地位，可以使其全国性品牌得到更有力的商业支持。自营商标产品合同不仅远远不能使品牌制造商的经营更加多元化，反而会使公司更加依赖于几家大宗交易客户。大宗交易客户将迫使制造商公布其成本结构，分享其最新的产品和生产流

程的改进，还会在每次合同到期要续签时遇到要求降低边际利润的压力。消费者公司是一家参与20种以上产品竞争的生产消费品的美国跨国公司。它的一个分部的经理沮丧地发现，他的工厂优先发送自营商标产品，而不是它们自己的品牌产品。当他问这是为什么时，得到的回答是，商店想要的是自营商标产品，而不是品牌产品。

评估自营商标产品业务

如果你的企业生产自营商标产品，很重要的一点就是要评估它对你的企业整个业务的影响，并且将自营商标产品的生产运作保持在你的控制之下。按下面的步骤做将对你有所帮助

自营商标产品的贡献很容易被夸大，而品牌产品被挤占造成的损失则容易被低估

第一，对自营商标产品进行审计。令人吃惊的是，许多企业的首席执行官都不知道自己的企业经营着多大规模的自营商标产品业务。在经营范围广泛的、通过兼并迅速成长起来的跨国公司中，这种疏忽行为最常见，尤其是那些在欧洲和加拿大有经营业务的企业，因为那里的自营商标产品的市场渗透力很强。这些公司的内控系统经常无法准确反映自营商标产品的销售情况，或是无法

反映用于自营商标产品的额外仓储数量。

第二、在总成本和边际成本两种基础上核算自营商标产品的获利能力。消费者公司的分析发现，在总成本的基础上进行核算的话，它的自营商标产品业务在美国几乎所有的产品种类上都是无利可图的。但是，在欧洲和加拿大，交易的高度集中导致全国性品牌产品和自营商标产品的零售价均较高，公司发现它的自营商标产品业务大多有利可图。在掌握了这些信息后，消费者公司采用了一种新系统，来验证生产自营商标产品的可行性。实际上，公司要证明的问题由“为什么不生产”转为“为什么要生产”。其结果是，公司在美国的自营商标产品业务活动骤然减少。

第三，检验自营商标产品对你的全国性品牌产品市场份额的冲击。对美国零售扫描数据的分析表明，从1991年到1993年，在消费者公司生产的24种产品中，有16种产品的自营商标产品的市场渗透力在加强，但是，在4种产品中，自营商标产品份额的上升是挤占了消费者公司的品牌产品的份额。在14种产品中，消费者公司的品牌产品与自营商标产品生产商的市场份额均上升了，它们挤占的是较弱的全国性品牌产品的市场份额。在大多数情况下，消费者公司的全国性品牌产品的市场份额都居于领先地位。这些分析向消费者公司表明，在大多数公司参与竞争的产品种类上，公司没有必要为了维持市场占有份额而去生产自营商标产品。

第四、削减过剩的生产能力。在这场是否应当进行自营商标产品生产的辩论中，削减过剩的生产能力这一

选择从未被想到过。而在5类产品中，消费者公司都发现，如果进行生产能力的合理调整后，即使算上退出成本，其利润率也要高于利用过剩生产能力生产低回报率的自营商标产品

制胜策略

不管当前是否生产自营商标产品，我们都建议全国性品牌制造商采用以下九种行动，来阻止自营商标产品市场份额的进一步上升

1. 投资品牌资产 这不是一个新想法，但它值得以一种新的思维来考虑 对于大多数生产消费品的企业来说，它们拥有的品牌名称是它们最重要的资产。强生公司（Johnson & Johnson）的前任首席执行官詹姆斯·伯克（James Burke）将品牌描述为“企业与其消费者之间那种信任的价值资产化”。品牌资产（品牌名称给予品牌所涵盖的产品的增加值）必须得到每一位品牌继任管理者的精心呵护。管理者必须对消费者如何看待品牌进行不间断的跟踪。清晰、一致的定位是最重要的，这项工作需要不断的支持，即通过定期对产品进行改进，以使品牌能跟得上时代的发展，而不至于与其最基本的承诺不符。例如，宝洁公司（Procter & Gamble）自1956年推出汰渍（Tide）这一品牌的洗涤产品后，先后作了70多次的改进，但是，这一品牌的核心承诺

从来没有改变，那就是汰渍比其他产品能将衣物洗得更干净。连续不断地对产品改进进行投资，能强化一个品牌在人们心目中的领先地位；能为提供产品信息和激发购买欲望的广告提供基础；能提高品牌在竞争中维持高价的能力；能提高自营商标产品模仿者的成本，使模仿者一直疲于追赶。

2. 明智的创新 有太多全国性品牌管理者，因为极力想迅速提高销售额和上架率，而开始延长他们的产品线。对消费者而言，这些增加的产品种类中的大多数产品的价格都不高，这些产品的出现削弱了而不是增强了其核心品牌的特殊地位，增加了复杂性和管理成本，损害了需求预测的精度，而且在全部成本核算方法下是无利可图的。1994 年，有 2 万多种新的家庭日用产品问世，其中一半以上是产品线扩张的结果，并且 90% 的产品的生命期都不可能超过 1997 年。产品线过度延长会使消费者、交易商和销售人员感到迷惑，而且会降低制造商作为在这类产品上的专家的可信度。除此以外，如果产品线的延长分割了产品市场，就会导致单项产品的平均销售额下降。这样，反过来就为自营商标产品大开方便之门，但生产商只会把力量集中在一种品牌最畅销的产品上，这样就能获得可观的单项产品平均销售额和利润。

当某类产品有一种主要的组成成分，而且对手要竞争的话门槛也很高时，那么，进行产品线的延伸确实还有些意义。但在大多数情况下，特别是在受价格影响较大的商品种类上，产品线的扩张和创新是浪费钱财。

3. 慎用竞争品牌 出于相同的原因，管理者在推出竞争品牌上应当谨慎。所谓竞争品牌，就是价格定位于自营商标产品和公司极力捍卫的全国性品牌产品之间的产品品牌。竞争品牌的目的是：如果要由占领先地位的全国性品牌产品通过降价来阻止自营商标产品挤占其市场份额的话，它可以避免这样做所导致的巨大损失；而竞争品牌产品给了对价格敏感的消费者一个较为低廉的替代品牌产品。菲利浦－莫里斯公司曾在全世界范围内有效地利用竞争品牌，如L&M、Basic及Chesterfield等，以从侧面保护万宝路品牌。同样，亨氏在宠物食品领域也很好地利用了竞争品牌。然而，竞争品牌最终会与全国性品牌争夺那些从来不会转向自营商标产品的消费者。出于这个原因，宝洁公司近来逐渐使White Cloud纸和Oxydol洗涤用品退出市场。很少有竞争品牌产品可以挣钱。在消费者公司，竞争品牌产品带来近10亿美元的收入，但是如果把固定成本分摊给它们，则没有产生利润。这些产品所消耗的管理时间，如果用在建设全国性品牌的品牌资产上会更好。

4. 建立业务关系 最好的消费品生产企业应当比自营商标产品制造商更了解它们生产的产品及其消费者。实际上，它们还应当比销售商了解得更多，尽管销售商更接近最终消费者，并掌握着详细的零售扫描数据。但销售商只能靠其税后利润1%所能提供的资源来完成对250类～300类产品的分类和分配的货架空间。制造商必须利用它们的知识，向它们的客户提出一个双赢的建议：零售商和全国性品牌制造商无须过多重视自

营商标产品，就可以一起使它们的利润最大化。如果制造商按如下步骤去做，就会获得这样的效果：

- 派出一位会计师指导零售商计算其自营商标产品的盈利能力。《品牌周刊》的一项调查认为，有88%的零售商相信自营商标产品可以提高类别产品的利润，然而只有31%的制造商相信这一点。许多零售商很看重自营商标产品，因为这些商品的边际利润率通常比全国性品牌产品高。然而，自营商标产品的营业额比例和每单位产品的以绝对美元计算的边际利润却可能要低一些。除此之外，零售商经常错误地对苹果和橘子作比较。它们并不总能考虑到为创造对自营商标产品的需求而进行的对商店名称进行促销的成本。当比较自营商标产品和全国性品牌产品的零售边际利润时，它们也会忽略它们为自营商标产品支出的仓储成本和分销成本，要知道，品牌产品的制造商会直接将产品送到店里，并摆放在货架上。
- 帮助研究零售商掌握的购买情况的扫描数据　无一例外地，购买全国性品牌而不是同类的自营商标产品的消费者，每次逛超市花的钱更多，为零售商带来的绝对利润和按比例计的利润都更高。对零售商来讲，购买自营商标产品的消费者不是使其获得最多的
- 资助店内试验。零售商对自营商标产品为它的商店所吸引来的消费者数量的看法，往往是被夸大的。全国性品牌产品制造商可以建议并提供资金

对某一商店进行测试，比较一下现行货架空间分配计划的销售额和利润，以及少提供或不提供自营商标产品的货架空间分配计划的销售额和利润之间的差别。

- 合理支持。通过倾听消费者的反馈和更有效地管理各类产品，处于领先地位的制造商们找到了一些新办法，给予那些对它们的全国性品牌的支持胜过自营商标产品的客户以优待，而对那些情况相反的客户则少提供一些帮助。例如，企业在如何花费交易费用方面，变得越来越精明。制造商不再直接给折扣，而是要"根据表现付钱"，即销售活动成功的零售商可以获得更多的报酬

5. 管理好价格的分布 20世纪80年代，消费品制造商提价的幅度大于通货膨胀率（这是短期内提高保底利润最简单的方法），然后针对消费者和经销商打折的要求，周期性地在它们人为抬高的标牌价格基础上打折。只要有一部分人付了全价，这种价格歧视政策就被认为是有利可图的。然而，一段时间以后，由于大部分典型的品牌产品都是以大幅度的折扣价售出的，标价也就失去了可信度。而且，促销增加的制造成本和后勤成本，以及这种做法所激起的对价格的敏感度增加，都对自营商标产品有利。当万宝路降低它的标价时，它也相应地降低了促销的规模和频率，这样，标价恢复到了更可信的

制造商必须利用它们对消费者和产品类别的知识，来使它们的销售商获益

水平，品牌促销的隐性成本也被减少了。

全国性品牌的制造商必须监控每一个市场上所有的全国性品牌产品和其他品牌产品（包括自营商标产品）在销售给分销商时的价格差及销售给最终消费者时的价格差。它们必须了解每一种全国性品牌的价格弹性是多少，也就是说，价格的改变对消费者的影响有多大。以某一全国性品牌样本为例，当其产品与自营商标产品的价差再增加自营商标产品价格的5%时，可能就会导致其市场份额减少2%；但是，如果这个价差增加10%时，可能会导致市场份额再减少3%；如果增加幅度在15%－20%之间，可能只会有2%的额外份额减少。这是因为现在剩下的全国性品牌的消费者是对价格不太敏感的忠诚消费者。

了解你的品牌的价格弹性曲线的形状，对你明智地给产品定价并使品牌获利能力最大化是十分必要的。给一个受欢迎的全国性品牌产品降价，可能会导致其对利润的贡献率下降，但是，研究表明，自营商标产品的销售额对价格差变化的敏感程度是全国性品牌产品的两倍。换句话说，价差缩小时，从自营商标产品转向全国性品牌产品的销售额，将是价差扩大同样幅度时，从全国性品牌转向自营商标产品的销售额的两倍（见图2－2）。

6. 发掘促销技巧　全国性品牌产品制造商无法阻止零售商把自营商标仿制品摆在它们的品牌产品旁边，并用一个“比较和节省”的标签来突出价格差。然而，它们可以使用促销技巧来增加它们的品牌产品的销售。

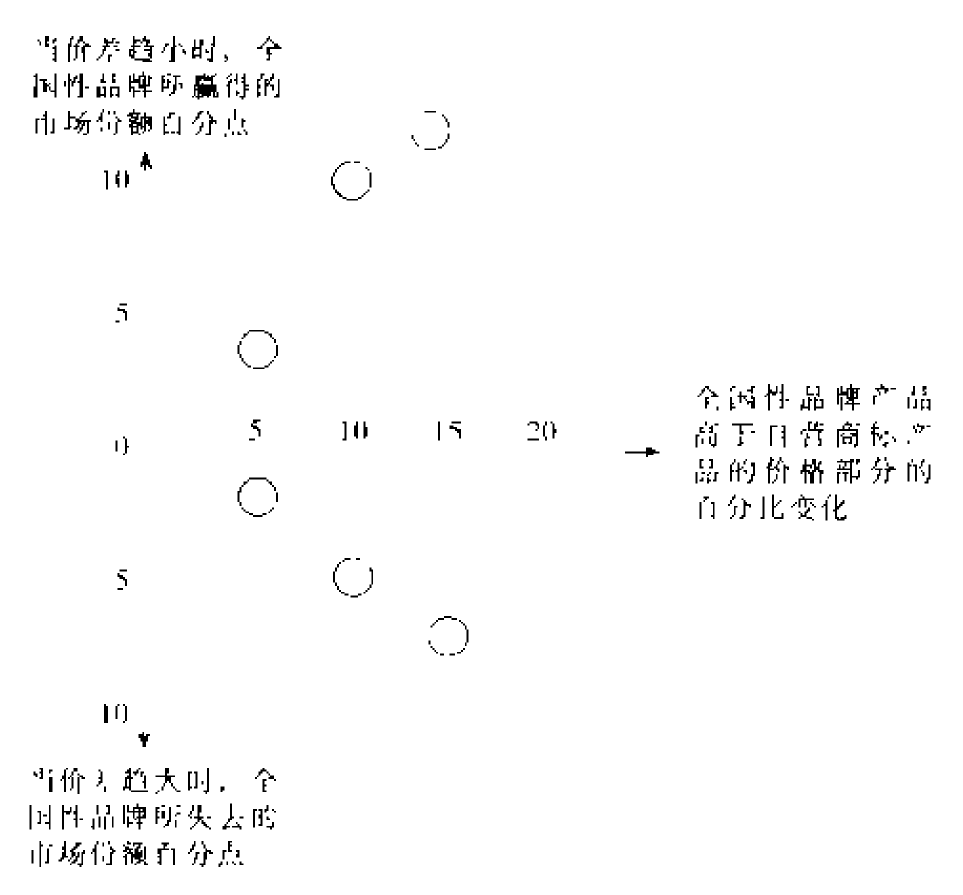


图 2—2　全国性品牌的价格弹性

拥有品种齐全的产品线的强大品牌，如 Neutrogena，有时可以通过它们自己定制的展示柜来保证其产品的零售市场份额。制造商可以强调实行一种基于表现的销售奖励，这种方式不是根据销售发票给予现金折扣，而是要求销售商在店内对其产品进行特殊的摆设或是做广告。它们可以对提高了销售额的（被监测记录证明了的）零售商给予回扣奖励，也可以让零售商积极提供自营商标产品的地区，向家庭发放优惠券。

7. 管理好每一类产品。 对于洗涤用品奏效的办法对于软饮料未必可行。不同的产品在各个方面（从自营商标产品对市场的渗透程度，自营商标产品和全国性品

牌产品之间的价格和质量差异，到相对获利能力及潜在的自营商标产品或高价值品牌产品市场被挤占后所带来的损失等）差异都非常大。

- 在自营商标产品市场渗透程度很低的糖果和婴儿食品领域，管理者必须了解并维持这种市场进入的障碍，这些障碍包括一类产品内部经常的技术更新，一位制造商的低成本生产者地位，或是全国性品牌产品之间的激烈竞争，等等。在一个案例中，有一种易于烹饪的晚餐食品，多年来其自营商标产品销售量并不多，但是，当自营商标产品生产商获得了这类产品中一种日益受欢迎的菜式的技术之后，这种产品的自营商标产品销售量便会成爆炸性地增长。
- 在自营商标产品开始渗透的产品领域中，考虑改成“超值包装”（在某些情况下，考虑产品线延伸）会很有用，这会使产品在货架上变得醒目，使消费者的注意力集中在全国性品牌上，并能提高自营商标产品的模仿成本。在某种程度上，我们得感谢来自自营商标产品的压力，它使易于打开并能重新封上的包装出现了。针对那些对自营商标产品感兴趣的销售客户展开促销活动也是很有用的，同时再辅以广告（如1994年的“别的都不是百事”活动），使消费者注意到全国性品牌的优势，然后提醒他们对仿制品保持警惕。
- 在自营商标产品渗透程度很高的产品领域中，目标应是遏制。重点是降低供给链上的成本，可以

采取的措施包括最少订单、卡车装运和直接送货折扣、更有效率的交易，以及减少移动缓慢的仓储环节等来节约资金，用于对品牌的再投资。

8. 用各类产品的市场总利润作为业绩衡量工具

大多数消费品生产企业用市场份额和销售额作为衡量一类产品业绩的主要分析工具。这些分析工具会导致决策失误，因为它们从本质上，把市场份额的每一个百分点的价值看做是一样的。在消费者公司，作为管理其营销工作获利能力所付出的努力的一部分，公司追踪分析它的所有各类产品的市场总利润。也就是说，公司通过市场的细分，将某一类产品中的所有产品的总利润算出来，然后分别算出参与这类产品竞争的各个厂家在总利润中所占的百分点。一点也不奇怪，在使用这种评估方法后，低销售额、低利润的自营商标产品显得不那么重要了。当一家制造商的目标是使某个大类产品的市场总利润和它在这个利润中的份额都最大化时，它的决策通常与运用传统的市场份额和销售额工具后得出的大不相同。

9. 认真对待自营商标产品。太多的全国性品牌制造商在制定它们的年度营销计划时，都把自营商标产品的竞争抛之脑后，它们只把其他的全国性品牌制造商视为其真正的竞争对手。高品质的自营商标产品和全国连锁店品牌，如 Sam's 的出现，使这种忽视变得越来越危险。当自营商标产品抢占了那些较弱的全国性品牌产品的市场份额时，通常意味着会有来自自营商标产品的更严重的竞争。每一份全国性品牌产品的营销计划都应当

包括这样一部分，即如何限制自营商标产品对品牌产品市场的侵蚀。营销计划可以包括针对有报告显示自营商标产品正在取得进展的产品种类、销售客户或是地方市场所应采取的特定的行动计划。此外，全国性品牌的制造商应该采取更多的法律行动，来对付那些使用与其产品形状、颜色相同的包装的自营商标产品商。它们还应当要求其合同供应商严格遵守它们之间的约定，以防止这些供应商将它们的专利技术用于制造自营商标产品。

全国性品牌的制造商可以使用上述战略的部分或全部，来赢得同自营商标产品生产者的竞争。看一看在加拿大，可口可乐公司对科特公司作出反应后的结果，那里的自营商标软饮料市场的销售是很旺盛的。1994 年，在可口可乐公司对科特公司进行了积极反击后，后者的利润占销售额的百分比直线下降，一起遭殃的还有它的股票价格；随后，科特公司将其自营商标产品的成功模式拓展到其他类别产品中去的野心降低了。科特公司的管理者宣布，今后企业的增长将依赖整体市场的扩张，以及其他比可口可乐公司小的竞争对手的收缩。通过采取坚定的、经过深思熟虑的行动，品牌产品的制造商能够成功地击败来自自营商标产品的挑战

是什么推动了自营商标产品市场份额的增加

在不同种类的产品中，自营商标产品所占的市场份额百分比差别很大。在某种程度上，这种差别是时间造成的。以自营商标罐装食品为例，它在市

场上出现得比自营商标纸尿裤早，而且其分销范围也大 然而，研究人员辨别出了几个对自营商标产品渗透市场有利的因素。

1. 产品类别特点

(1) 对消费者而言，产品是便宜的、容易鉴别的、购买风险小的

(2) 产品可以很容易地由市面出售的原料制成。

(3) 产品易于变质，因而青睐使用本地供应商

(4) 此类产品的总销售额很大且在增长，以使自营商标产品可以更容易地获得足够的市场份额从而有利可图

(5) 这类产品被几个全国性品牌产品制造商所控制，故而零售商希望通过促销自营商标产品来减少其对这些制造商的依赖

2. 新产品活动

(1) 全国性品牌产品提供的花样很少，使产品线很窄的自营商标产品能为消费者提供一种明确的替代产品

(2) 全国性品牌不经常推出新产品，或新产品很容易模仿

(3) 消费者能很容易地将全国性品牌产品和自营商标产品摆在一起比较

3. 自营商标产品特点

(1) 自营商标产品已经问世多年

(2) 分销系统发展得很好。

(3) 产品质量波动较小。

(4) 与全国性品牌产品相比，质量较高并且在不断提高。

(5) 消费者对它们进行质量对比的能力有信心。

4. 价格和促销因素。

(1) 该类产品的零售毛利相对较高

(2) 全国性品牌产品和自营商标产品之间的价差很大

(3) 全国性品牌产品在降价促销上的花费占其销售额的比例较高，提高了价格敏感度，并鼓动了消费者进行品牌转换。

(4) 由于经常地、大幅度地降价促销，全国性品牌产品价格的可信度很低。

(5) 全国性品牌产品在广告上的花费占其销售额的比例较低

5. 零售商的特点。

(1) 零售商是一个稳定的、寡头垄断市场中的控制商之一，从而能以相对较高的价格销售全国性品牌产品。

(2) 零售商有足够大的规模和足够多的资源投资于高品质自营商标产品的发展

3. 如何促进一个高档品牌的发展[1]

里贾纳·法齐奥·马鲁卡

作者简介

里贾纳·法齐奥·马鲁卡（Regina Fazio Maruca）是《哈佛商业评论》的资深编辑

内容提要

戈登·约翰斯顿（Gordon Johnston）将精英健身俱乐部这个概念，从一个创意的源泉发展成为一项目前达到顶峰的成功事业　但是，公司现在面临着最艰难的选择，戈登必须弄清如何将超越公司（Transition）的健身俱乐部带入新的发展阶段

自从15年前超越公司的旗舰俱乐部在纽约开张以来，公司的营业额每年都会翻一番　每个俱乐

---

[1] 原文发表于《哈佛商业评论》1995年3/4月号　重印号95205

部都提供奥运奖牌获得者亲自选定的健身教练，俱乐部内部厨师烹制的有益健康的饮食，在黄金地段的大量健身设施，以及在全球其他超越公司俱乐部通用的会员资格。公司将之称为“两小时奇迹”。

但是近来，公司的利润正在缩减。会员的老龄化可能会给未来的公司扩张带来问题，而且，新的、更高档的竞争对手正在挑战超越公司的定价策略，即囊括所有项目的统一的高价位，提供按消费者需求的项目比例计价的各种服务组合。

超越公司还面临另一个层面上的竞争。在过去的10年中，公司通过在著名的普林坦普斯饭店(Printemps)设立一些小型的俱乐部来提供服务。现在，普林坦普斯饭店的主要竞争者克拉克豪斯连锁饭店（Clarkhouse）也提供类似的健身设施，克拉克豪斯在全世界有250家饭店，而普林坦普斯只有35家。

戈登能做些什么呢？戈登正在考虑价位居中的艾姆巴斯德连锁饭店（Ambassador）要求与其合作的建议，这使他的员工感到惊慌。他们认为，如果公司开办档次较低的俱乐部，那“超越”的名声就会处于危险之中。

戈登是否必须快速行动才能保持其市场第一的位置？他应当改变超越公司的定价策略吗？六位市场营销、定价、产品品牌方面的专家对戈登如何转变超越公司提出了建议。

在世界主要城市里开设一系列的超豪华的健身俱乐部，消费市场就定位在那些忙得没有时间吃饭的高级执行官员、经常出差的商人、单身汉，及一些就是追求时尚并能为最好的服务付费的人，这真是一个伟大的构想。

这个想法还真的开始实施了。自从15年前，超越公司的旗舰俱乐部在纽约市最著名的地方开张以来，公司的营业额每年都会翻一番。公司的第一家俱乐部占地2.5万平方英尺，有14个全职的员工，还有数不清的相关销售人员，最多时拥有了约2 300名会员。在公司运营的头两年，超越公司还在其他的主要城市，如芝加哥、华盛顿、洛杉矶、伦敦、巴黎、米兰、新加坡、中国香港和东京开办了同样深受欢迎的俱乐部。在5年之内，它又开始通过五星级的普林坦普斯饭店开展其业务，向饭店的客人提供服务。

这不仅是明智的市场营销的结果。确实，最初的宣传活动（将有四次温布尔登冠军得主朱莉娅·索诺玛签名的推销信直接寄给目标消费者的活动）获得了相当强烈的反响；而且，超越公司经常会在《纽约时报》、《城市和国家》、《伦敦时报》这样的刊物上做广告。当然，公司在消费者中的口碑对公司的帮助也很大。超越俱乐部是为精英们服务的（向特定的客户群提供最一流的服务），并且公司的名声在乘坐喷气式飞机度假的富人阶层中和经常出差的商人中迅速传开。在创办之初，公司就赢得了健身俱乐部中的“蒂法尼”[1]的名声。而且，全世界都开始知道超越俱乐部是高档的超豪华俱乐部中

[1] Tiffany，美国最著名的珠宝商之一。——译者注

最好的。

尽管取得了这么大的成功，作为公司所有者及总裁的戈登·约翰斯顿仍然感到不安，因为超越公司的利润正在下降。在过去的12个月中，销售的增长已经变得平缓，而经营费用支出却在不断增加。戈登必须向其雇用的名厨及前奥林匹克教练员和运动员支付额外的高薪。他的工作人员和会员的比例比其他大多数俱乐部都高。而且，他还特意建造高成本的设施，他让建筑师调查每一个超越公司所在城市的最好的健身俱乐部，然后将俱乐部的空间设计得比现有的最高标准的俱乐部还要大30%。在黄金地段维持这些豪华的设备，没有人会认为是便宜的。

除此以外，俱乐部的市场地位突然变得不稳固起来。虽然市场份额很难调查清楚，但是戈登感觉到尽管超越公司停滞不前，但进入高档健身俱乐部和游乐胜地市场的公司数量增长得很快。最后一点，超越公司的会员趋于老龄化，会员现在的平均年龄是46岁，而在10年前是41岁

戈登原是一个独一无二的加利福尼亚高尔夫球俱乐部 Moira Point 的高级执行官员，他现在正坐在位于芝加哥的超越俱乐部宽敞、现代的办公室里。坐在桌前，他可以通过一面单向监视镜看到健身房。他靠在椅背上，看着他的生意情况。设备的使用率很高，但却并不显得紧张。八个跑步机中有七个正在使用中。情况还不太糟，因为这已是星期四晚上8点了。

他思考着关于竞争的事，告诉自己要镇定下来。从

技术上讲，超越公司没有竞争对手。超越公司是服务于精英们的公司，在其同类公司中是独一无二的。他深吸了一口气，拿起了《华尔街日报》，但几乎就在同时，他感到自己的血压又在上升。在报纸的第九页，有费特沃斯连锁健身俱乐部（Fitworth）的整版广告。总部位于曼哈顿的费特沃斯健身俱乐部是最近成功的新健身俱乐部之一，公司的新宣传活动很明显是冲着超越公司来的。

"当然，你能负担得起，但为什么要为你没有使用的东西付钱呢？"它们的宣传口号是这样写的，这是直接针对超越公司的包含所有项目的单一价格会员策略而来的。超越公司的入会费是600美元，会员费是每年2 300美元，食物和饮料另算，价格与纽约市较好的休闲餐馆相当。费特沃斯的入会费是800美元，但此后，公司提供多种不同的服务组合，每年的会员费根据每个会员所选择的服务组合而定。例如，每年1 000美元会费的服务包括无限制地使用各种设施，但工作人员提供协助要按小时额外计费；每年1 500美元会费的服务包括使用各种设备，提供各种健身训练和按摩治疗。费特沃斯的健身场所内没有厨师，但是它会利用当地声誉良好的餐饮业者来提供种类有限的晚餐，享用晚餐需要付费，价格大约要比超越公司的低20％。尽管它的位置无法与超越公司所在的黄金地带相比，但在美国，它设法将12家健身房都设置在离超越公司俱乐部不远的地方。费特沃斯还同日本的身心矿泉疗养地建立了会员互换联盟，身心矿泉疗养地在整个亚太地区均有服务设

施，同时，费特沃斯同英格兰的超值享受俱乐部（True Worth）也建立了这种联盟。

戈登让自己从紧张的心情中放松下来，重新考虑目前的处境。除了费特沃斯，他还担心克拉克豪斯，这是一家高档连锁饭店，近年来开办了它自己的健身俱乐部。确实，克拉克豪斯还无法与普林坦普斯这一类饭店相比，但是它有一个明显的优势，即普林坦普斯在全球只有35家饭店，但克拉克豪斯在全球却有250家之多。当普林坦普斯的老主顾来到没有普林坦普斯饭店的城市时，大多数人会去克拉克豪斯饭店。

戈登的脑海中还有一个问题，有一个价位居中的、总部位于洛杉矶的饭店集团——艾姆巴斯德饭店曾向他提议，让他在全球的艾姆巴斯德饭店中都开办超越俱乐部。业务扩张是一个令人高兴的前景，而且，艾姆巴斯德饭店也是一个声誉很好的国际连锁饭店，但是，与这个行业中最出色的饭店，如普林坦普斯、克拉克豪斯相比，它还差得很远。与艾姆巴斯德饭店合作不仅意味着超越公司经营区域的扩展，还意味着它的目标市场的扩展。这可行吗？并且普林坦普斯的管理人员对这种结盟会作何反应？

自从15年前公司的旗舰俱乐部开业以来，公司的营业额每年都会翻一番

戈登回到他舒适的办公室，坐在计算机前，开始将他的想法输入计算机。他将把这些想法通过传真发给他的销售和市场主管斯科特·康纳，并听听他的意见。

星期五晚上，差不多10点了，已到了超越公司旗舰俱乐部夜间关门的时间了，但斯科特·康纳还在同戈登通电话，他试图搞清楚戈登早上传真给他的关于扩张和定价的新计划。他们已经在电话上谈了将近2个小时，但斯科特却感到更迷惑、更沮丧了。

“我们的整个经营理念是建立在我们提供的是独一无二的高品质服务这一基础上的，”斯科特边说边点头回应着金·科尔的敲门，并挥手示意她坐下，科尔是公司的首席销售助理。然后，他接着说道：“我们的销售员工接受的培训是将这家健身俱乐部定位于同类产品中最好的：一个价格包括所有的服务。我们不能提供差一些的服务，也不能销售差一些的服务。当我们同潜在的会员谈话时，我们经常对其他俱乐部暗含贬低之意——有时甚至是直接这样说。你这是在破坏我们的核心战略。如果我们按你的方法做，我们就是自掘坟墓。”

斯科特沉默了几分钟，又说：“不行，我完全不同意这样做。你不能就这样毁了公司的名声。我们将同其他公司没有区别了。我不……嗯，我们必须……我能只说一件事吗?”他再次沉默了。金转了转眼珠。

“好吧，我们星期二下午3点在芝加哥见面。”他挂上了电话，对金勉强笑了笑。“嗯，你看到了，戈登不会轻易就放弃他的新想法。”

金了解戈登的计划，斯科特把今天早上的传真给她看了，而且，她也怀疑这个计划。但是，她也很实际。“如果他对这个计划深信不疑，那你又有什么办法呢?”她耸耸肩说，“这是他的公司，并且没准儿他是对的。

你只是从销售的角度得到这些结论，而戈登是把公司作为一个整体来考虑的。"

"但是事情不会按他想的进行。"斯科特站起来，抓起了衣帽架上的外套。"走，让我们去找弗兰克。"

弗兰克·卡萨尔是超越公司的经营和设施维护主管，他正在办公室里做内部预算。"正是时候"，当斯科特和金出现在他的门口时，他说。他关上计算机，抓起了外套。

弗兰克、斯科特和金每个星期五晚上下班后都要聚一聚。他们的工作时间太长，无法在星期五晚上与家人或朋友进行正常的聚会，所以他们三个通常会去市中心的一家小餐馆或酒吧，吃一些烤肉和马铃薯，以此放松一下。他们有一个规矩：饭桌上说的话不算数。而且，通常晚餐很有趣，他们会就这一周的活动开开玩笑。但是今晚的情况却不一样了。

一开始，斯科特和金把今天戈登发来的传真内容讲给弗兰克听，接下来，斯科特把他和戈登的谈话又重述了一遍。

弗兰克一边吃，一边静静地听，但是，当斯科特第三遍说起"我告诉你，戈登已经失去理智了"时，弗兰克插话了。

"我不喜欢打破你的幻想，斯科特，但是戈登这个主意的确不错。我的意思是，我们的服务也许是最好的，但是我们收取的费用确实比任何一家都高，并且我们的目标市场很有限。我已经尽了最大努力控制成本，但是如果我们的企业不发展，控制成本就会很困难了。

预算在不停地增长，而我能保证这些设施的质量的惟一办法就是我们能够增加收入。只有特定的人群会来超越公司俱乐部消费。戈登是个企业家，我完全同意他的想法，是该寻找扩张的途径了，或者至少应该扩大我们的地盘。"

他喝了一口啤酒，在斯科特开口之前，马上接着说："你说戈登建议我们降低年会费，但提高一次性入会费，同时提供团体公司折扣，以及根据不同的服务组合定出不同的价格。他进行过计算，这些计划在他看来很可行。这有什么错？至少我们有1/3的会员从未使用过我们俱乐部的所有服务。不管收入有多高，谁会为从未做过的按摩付钱呢？在艾姆巴斯德饭店使用超越公司的名称又有什么不好呢？这就是扩张。你们都知道，在最高档的地方我们没有任何的扩张空间。为什么不降一个档次呢？"

最近以来利润正在缩减：俱乐部的市场地位看起来不那么稳固了

"蒂法尼会在百货店的珠宝柜台销售一种廉价的珠宝产品吗？"金说，"难道你还不明白？我们正在失去我们的营销优势。"

"如果处理得恰当就不会，"弗兰克反驳道。他又转向斯科特："你什么时候同戈登面谈这个问题？我想你应该把你的想法告诉他，但是要保持开明。"

星期一早上7点30分，戈登把斯科特的五页报告读了一遍，然后站起来，从俱乐部的厨房里取回了一杯

橙汁。他想，斯科特的担忧是有根据的，但是他知道他作决定不需要斯科特的批准。他也知道，他现在无须作任何决定。星期四以后，他已经平静下来了。事实上，如果他现在推迟采取行动，他可以研究一下其他的想法，如在某些公司总部开办超越公司的小型健身房。这样的可能性真的很大。

超越公司能在不失去它的精英光环的前提下进行扩张吗？

六位专家给出了建议。

威廉·坎贝尔（William Campbell）是美国菲利浦·莫里斯公司的董事长。

是的，戈登·约翰斯顿应当采取行动。但是他首先应当考虑，他目前的选择哪一个风险大，哪一个风险小，然后根据他自己目前的管理水平来考虑每一个选择的可行性。

我或许是以世界上最大的削价者而闻名的。“万宝路星期五事件”曾有过巨大的影响力。但是改变定价策略是一个风险极高的举动。如果戈登不进行可信的测试就改变定价策略，就有可能整个毁掉超越公司的形象，并且他可能将永远无法获得弥补降价损失所需的市场份额。

然而，考虑到戈登现有员工的技能，价格多样化或许是最好的出发点。目前，戈登的高级员工和管理人员似乎都只考虑销售额。正因为如此，我或许会让他们从探讨一些价格折扣的方法开始，但只是在一个有限的范围内。斯科特·康纳和他的小组应该选择一家最偏远的超越俱乐部（绝对不能在纽约或芝加哥的市中心）做试验。这样，如果他们发现不同的定价策略使消费者感到迷惑或使现有的消费者疏远它们，这种损害将会是有限的。记住，超越公司的消费者相信俱乐部的高价格和高品质组合在一起为他们创造了价值。一旦公司开始经常变动价格，就等于在告诉消费者，他们过去所得到的价值是虚假的。

还可以进行一个公司会员制计划的试验，目标定位是那些其总部将来不会被超越公司选来设立小型健身房的公司。在这个范围内实行打折，对超越公司的形象不会有太大的改变，斯科特也可以进行一些有限度的促销活动，来看看消费者如何反应。选择性地向一些公司寄送销售广告会对公司会员计划这种产品有很大的帮助。但是，斯科特还是应当以一种单个的、悄悄的方法进行试验。这在健身俱乐部行业可以做到，但在我们的行业，要暗中做任何事都很困难。

所有的定价测试都应当是进行得慢一些、彻底一些。而且，即使结果很好，超越公司也应当在所有其他方法都试过之后，再在全公司的范围内进行降价或价格调整。在我们实施新的万宝路价格策略之前，我们对其他的可能办法也进行过不断的尝试，共达两年之久。与

此同时，我们也在封闭的市场进行定价试验。正如我们的测试市场所预示的，万宝路的定价行动很成功。

在斯科特和他的同事以有限的方式进行价格试验的同时，戈登可以把注意力集中于我们在菲利浦·莫里斯公司称之为"侧翼战"的战略上，即推出与主品牌关系有限的新产品线。

例如，他可以创办称之为"超越"的轮廓的一系列俱乐部，并大致根据新产品的价格相应将其提供的服务减少一些。如果他公开减少这一产品的一些服务，比如说考究的食品，那么，他在面对老俱乐部会员时，就能为新的、更低的价格作些辩护；而且，如果他能够澄清这一产品并不只是原产品的简化版，而是有其独到之处的东西，那么他就能成功。

"侧翼战"策略是比定价调整风险要低的策略。但是，这些行动最终需要额外的管理技能。戈登可以以一种有限度的方式开始这一策略，他可以用这个策略来研究一下艾姆巴斯德饭店的提议，也许只是看看艾姆巴斯德饭店是否愿意开两三家轮廓俱乐部来检验一下市场。戈登还可以在一些相对独立的地区进行测试。或许超越公司的轮廓俱乐部可以从离芝加哥不远的湖区和其他几处郊区的艾姆巴斯德饭店里开始试营业。在离会员家很近的饭店和郊区，俱乐部就无须提供像超越公司那样的餐饮服务。这是一个卸下巨大的成本包袱，并以中等价位进入市场而又不影响其品质形象的好机会。

这里，在做这些定价试验时，我会尽最大可能远离超越公司位于最繁华地段的俱乐部。戈登绝不会希望他

现在的会员们感到，他们好像在为一件相似的产品付了过多的钱；同时，戈登应该确保，他没有走得太远，以至于超越公司的名称在那里没有丝毫的影响力。

对于戈登而言，风险最低的选择似乎是在一些公司总部设立小型健身房的计划。这类产品永远不会和现有的业务发生直接的对比，但是，当他在其他公司开办健身俱乐部时，他可以利用超越公司良好的声誉和形象。这些小型俱乐部将是一种按客户要求度身定制的业务，我想戈登对此应该很擅长。

然而，这个选择肯定需要一个更大的管理队伍。或许当戈登在研究"侧翼战"策略的时候，他可以建立一支能实施他公司里的小型俱乐部想法的员工队伍。当然，这些都是建立在他在财务管理很健全，并且愿意对此进行投资的假设上。

戈登在一个成长着的行业里拥有很坚实的地位。他有几个好机会，而且，如果他小心地采取行动，他就能开始细分这一市场，并在不危及到他的核心业务的前提下使公司得到发展。

罗伯特·J·多兰（Robert J. Dolan）是哈佛商学院商业管理系爱德华·W·卡特基金教授，他在那里教授高级管理课程。他最近的著作是《新产品开发过程的管理》（Addison-Wesley 出版社，1993 年）。

戈登·约翰斯顿是从一个错误的角度寻找解决问题的方法的。与所有的行业相同，超越公司面对的是对产品价值越来越敏感的消费者，再加上真正的竞争对手已

经出现这一事实，公司面临着增长和利润的压力，使其必须作出回应。但是，破坏超越公司所代表的形象不是办法。如果戈登在极高品质的超越品牌产品上提供菜单式的报价，并与艾姆巴斯德饭店合作的话，他恰恰是毁了超越品牌所代表的形象。

让我们看看戈登所提议的定价策略调整。目前，他的价目表是最简单的——每年会费2 300美元，然后使用你想用的任何东西。他对来自费特沃斯的竞争（"当然，你能负担得起，但为什么要为你没有使用的东西付钱呢?"的宣传活动）十分担忧，然而，他忘记了一个重要的事实，即超越公司目前的方法能使会员的注意力集中于他们所获得的益处上，而不是一系列成本上。

戈登进退两难的境况使我想起了一家有类似定价策略的乡村高尔夫球俱乐部。你每年只需交付2 300美元的会员费，你想在一条球道上打多少次就可以打多少次，在练习场上想练习多久就练习多久。你还能获得一个永久的、里面有你需要的毛巾的储物柜，你还可以把你的球杆存放在专业用品商店里。这样，你只要一次付费，就不用再管其他的事，只需尽情享受。

一些畅所欲言的会员抱怨一个明显的事实：有些会员使用这个俱乐部的频率更高；一些会员的家离球道较近而不需要储物箱；还有一些人也常在其他俱乐部的球道上打高尔夫，他们喜欢把球杆放进自己的车里。于是，管理者推出了一个新的定价计划，他们认为这个计划肯定比旧的好，因为会员们仍然可以做他们以前一直做的事，但同时还有了新的选择。说得更确切一点，会

员们可以沿着费特沃斯公司的思路，只为那些他们享受的服务付钱，如每年1 800美元的费用，可以尽情地玩，其他的优惠服务要付费（练习场优先使用权为200美元；储物箱和毛巾为200美元；球杆的保养和日常清洁为100美元）。

这个计划写在纸上时看起来很好。管理者希望会员们会对自己说："如果我购买所有的服务，要花1 800美元加200美元加200美元再加100美元，总共是2 300美元，所以我至少也会和以前一样划算。"更多的选择总是更好，不是吗？

错了，情况正好相反，会员们开始对成本敏感起来。"让我想想，我6月、7月、8月的星期六和星期天会来玩，加上我放假的5个整天，或许再加上9月的一两次——总共大约是每年30次。有一半的时间，我只是在喝茶，所以在上球道打球之前，在练习场上没打几个球。所以每年有20多次我肯定没打多少球。如果我支付的年费是200美元，那么折合每次是10美元。我想这对于我来说太不值了。但是，大多数时间，我还是喜欢打几个球。好家伙！它们这是在利用我。我即使买新球，并把它们全打进树林里，每年也花不了200美元；而且，打几个球的花费又怎么会比存球杆的花费贵2倍呢？为什么它们不能在我想玩的时候，干脆卖给我一桶球呢？现在，我付了200美元获得了练习场优先使用权，每次我到这里来，不管我想打还是不想打，我都得赶紧跑到那里打球；否则的话，我的200美元花得就不值了。"

新的定价计划减弱了大多数会员对俱乐部设施的总体享受感，因为这使得他们每次进入俱乐部时，就会想起花费问题。这就是为什么新的价格计划只持续了一个季度的原因。如果管理人员还没有废弃这个计划，它就会毁掉整个生意。

与高尔夫球俱乐部原来的定价策略类似，超越公司目前的定价策略获得了成功，这是因为它最大程度地简化了成本、收益计算。会员不用为各种取舍选择分心，他们在完整地享受俱乐部提供的服务。这一策略是所提供的产品服务整体不可分割的一部分，也是向消费者创造价值的关键。改变这一策略，就等于抽掉超越公司成功的基石，而这一成功正是建立在囊括全套服务、档次最高的产品平台上的。

同样，超越公司的名字与“中等价位”、“声誉很好”的艾姆巴斯德饭店不属于同一档次。斯科特·康纳是对的，超越公司的经营理念是建立在“提供独一无二的高品质产品”这一基础上的，这样的定位本身就意味着公司的增长机会实际上是有限的。但这没有关系，这是超越公司清楚明确地表示要集中满足特定消费者群的必然结果，正如弗兰克·卡萨尔指出的：“只有特定的人群会去超越公司的俱乐部消费”。公司应当继续保持这一经营方针。如果超越公司在地理意义上已经扩展到最大了，公司还可以从别的领域使收入增长。

戈登的公司可以通过和艾姆巴斯德饭店合作，创办新的俱乐部观念，满足那些要求不像超越公司的会员那么高的消费者的需求，以此来增加它的收入。新的俱乐

部不应该叫“超越”，但是，通过公司的营销努力，戈登和艾姆巴斯德饭店已经准确无误地将信息传递给目标市场，超越公司满足消费者需求的努力所展现的才能，同样会在这一新概念俱乐部中加以运用。

服务于中高层的消费者与只为最高层服务不同，这将使戈登进入一个竞争更激烈的市场。然而，戈登在创办和经营超越公司时所积累起来的经验，将使他在这方面也同样可以提供一种高品质的、与众不同的服务。戈登必须记住：品质不是建立在奥运选手选择的教练、获奖的建筑、免费按摩和比别家的脚踏车之间的距离大30%的空间的基础上的，除非这些正是目标市场所追求的东西。高品质的产品可以满足或超出消费者的要求，而它的价格也是消费者愿意支付的。不同的群体对高品质产品的定义也是不同的。

戈登可以利用他的才干，发展一个令他骄傲的、并能为他带来他所追求的收入的新俱乐部。这种新的努力能使他远离他正在冒的风险——最终会毁了超越公司的那些细碎的改造。

阿妮塔·K·赫什（Anita K. Hersh）是总部位于纽约 Lister Butler 咨询公司的总裁兼首席执行官，该公司为美国公司和跨国公司提供企业战略和品牌定位方面的咨询服务。

戈登必须管理好他的公司，来适应消费者的需求及其所期望的改变。意识到了在健身俱乐部行业的重要变

如果让超越品牌承担更多的任务，那么它在变得更有价值的同时，也处于更大的风险之中

化，戈登对超越公司未来的发展和成功的担心是对的，他应当探索一种替代战略。他所处的位置对他这样去做非常有利。在开创一项成功的业务的过程中，戈登建立了一个坚实的、受人尊敬的品牌。超越品牌是具有重要价值的资产，可以利用它来使公司进入到新的市场、产品和服务领域。

戈登所考虑的几乎每一个想法都值得探讨，每一个想法都有可能使超越公司走出它现在所占领的有限的小市场。但是，戈登必须明白，如果让超越品牌承担更多的任务，那么它在变得更有价值的同时，也处于更大的风险之中。为了保护这一品牌，他必须首先牢记一件事：他所追求的任何商业战略的核心组成部分就是品牌定位战略。品牌定位系统是宣传公司、产品和服务到底是什么的最根本的工具 这个系统（品牌名称和专门用语、商标和符号、颜色、公司的宣传及视觉风格）体现了品牌的内涵——它代表着什么，它提供什么。任何改革或扩张公司业务的新的战略创意，在利用超越品牌来赢得新的客户及将这一品牌延伸到新的市场的时候，都必须考虑到保护这一核心品牌的需要。

以向低一级市场延伸的可能性为例，喜来登饭店（Sheraton）所采用的发挥它的核心品牌影响力的战略，是通过引入喜来登旅店（Sheraton Inn）来吸引对价值更敏感的旅行者的。同样，1994 年，梅赛德斯－奔驰

公司（Mercedes-Benz）成功地推出了它的C级轿车产品，来抢占低端豪华轿车市场。梅塞德斯－奔驰品牌的内在价值与C级车的成功显然很有关系。梅塞德斯－奔驰利用了它的品牌的核心价值和内涵，如工艺的领先、可靠性和服务等，来推销它的C级车，但却没有削弱它的高端产品（E级和S级产品）的市场位置。超越公司可以考虑类似的低级市场策略。

或者，戈登可以决定继续留在他目前所占领的精英市场范围内，并在这个水平上扩张业务。强大的品牌定位对销售新的相关产品有极大的帮助，看看保时捷公司是如何成功地推出它的保时捷牌眼镜和精确计时工具的。

有一点对戈登评估他的选择或许有帮助，即将品牌视为一种承诺——对能从供给商处获得的特性、价值的承诺，品质的承诺，表现的承诺，及一种特定水平的服务的承诺。什么是超越品牌的承诺呢？这个问题的答案提供了决定这个品牌的名称和标志应当被用于何处的基础，并能确保它不被用于损害这个品牌和整个公司业务的地方。

当戈登开始发展和实施他的新的商业计划时，他需要明智地行动，要认识到管理品牌定位与管理其他重要业务资产一样，有一些系统的方法。他在管理超越公司的品牌定位时，应当像管理公司的其他业务方面（从财务到服务质量）一样认真。通过小心谨慎和对品牌内涵的尊重，他可以保护并且增加品牌的价值。

彼得·H·法夸尔（Peter H.Farquhar）是位于加利福尼亚州克莱尔蒙特市的彼得·F·德鲁克管理研究中心的管理学教授。他还是克莱尔蒙特研究生院产品战略研究所的所长。

戈登最有前途的机会，可能是他在案例最后提出的想法，即在挑选出来的企业总部设立小型的超越公司健身房。然而，在他采取任何行动之前，他应当先退一步考虑，并对目前的状况进行整体的评估。他感觉到的市场风险是存在的，而且，如果他解决了一个问题，而忽略了另一个，那么超越品牌可能会遭受无法弥补的损失。但同时，不考虑后果就对觉察到的每一个威胁进行反击，对解决问题是没有帮助的。戈登提议的一些反应措施是很离谱的。

作为开始，他应当仔细研究一下克拉克豪斯健身俱乐部的新产品线，它们对超越公司构成了严重的威胁。我们在德鲁克管理中心进行的实地研究表明，为其品牌创造了替代销售渠道并对新的客户有吸引力的挑战者，往往能取代市场上一些原有企业的位置。最终，这些新出现的领先品牌开始吸引传统渠道的消费者，这时，市场上旧的领先品牌就有麻烦了。

克拉克豪斯的250家饭店，很容易就会使与超越公司有业务关系的25家普林坦普斯饭店相形见绌。因为普林坦普斯饭店的常客在许多地方都会使用克拉克豪斯饭店，克拉克豪斯有很大的机会夺走超越公司的消费者。实际上，销售中的力量通常被看做是品牌资产的主要部分。

而且，戈登与普林斯顿饭店的品牌联盟使超越公司在保护它的品牌时处于竞争弱势。商务旅行人士在心理上会因他们在饭店里的健身俱乐部的体验赞誉普林斯顿饭店，而不是去赞誉超越公司。与此同时，克拉克豪斯却可以利用它的强大的声誉来获得很大的优势。因为俱乐部和连锁饭店都用同一个名称和同一个品牌，克拉克豪斯可以很容易地将它的品牌资产转入到它所提供的新服务中去。

比克拉克豪斯的威胁程度小一些的另一个严重问题是超越公司自身的形象创建策略，或者说根本就缺乏这种形象创建策略。现在的市场领先品牌也很容易受到像费特沃斯健身俱乐部这样的挑战者的伤害。费特沃斯为每个消费者度身定制了更方便、更有价值的品牌服务组合。超越公司趋于平缓的销售增长和老龄化的会员是说明其存在问题的信号，它表明公司所提供的服务组合已经无法满足市场上处于变化中的需求了。你知道现在还有多少人愿意在运动和按摩之后，为一顿大餐花费时间呢？超越公司必须重新为它的品牌注入活力，否则它将为成为快节奏的健康服务行业的"过去"而冒险。

斯科特·康纳似乎鼓吹的是"干好自己的活"的品牌战略。他坚持认为超越提供的是"独一无二的高品质服务"，并且建议继续将公司定位为"一件囊括一切的最高品质的产品"。这没有问题，只要继续如此定位也并不意味着发展停滞。他所提议的策略获得成功要依赖于两个关键条件：对消费者来说，超越公司的服务与众不同的地方必须既有意义又很重要；超越公司的服务质

量必须绝对优于市场上的其他竞争者。像费特沃斯这样的连锁店，通过定制的服务组合和非捆绑性定价吸引走了超越公司的客户证明了超越公司所提供的服务差异的意义不像以前那么大，也不再像以前那样具有决定性的优势了。在许多消费者的心目中，它们已经在同一个水平上开始竞争了。

开办小型企业俱乐部或许是他最有前途的选择。一些公司具有巨大的市场潜力

超越公司也许可以试一下这种品牌更新策略，即通过真正的创新性服务来满足消费者的潜在需求，或是以明显更好的方式来满足他们现在的需求，以达到大幅度超过其竞争对手的服务这一目的。（当然，这也是公司15年前首次进入这一市场时的战略。）超越公司具有鲜明特征的服务，如由奥运选手选择的教练、名厨、高雅的俱乐部装饰格调及黄金地段的地理位置等，可能对许多消费者来说已经习以为常了。戈登应该让弗兰克、斯科特和金集中精力发展新型的客户服务，要有突破性的想法，来使超越品牌重新充满活力，并加强它的客户基础。

开办小型企业健身俱乐部或许是戈登最有前途的选择，他可以利用超越品牌的良好声誉来创建这种替代销售渠道，而这或许反过来也会加强它现有的渠道。一些公司具有巨大的市场潜力，而且代表着相对来说有吸引力的市场。这听起来像戈登应当探讨的“复出的品牌领导者”战略。

如果戈登不想走这条路，它可以试着通过同艾姆巴斯德饭店合作来发展公司。但是，戈登不应当把超越与艾姆巴斯德这两个品牌共用。在那种情况下，超越品牌的声誉会被降低（艾姆巴斯德会有所加强），而且公司与普林坦普斯饭店的联盟可能会解体。共用品牌策略通常只有在两个品牌对同样的目标消费群有几乎相同的影响力的情况下，才对双方都有利。

如果增长的机会足够诱人的话，戈登可以集中力量利用公司的声誉，来创建一个桥梁品牌——也就是说，为超越公司和艾姆巴斯德饭店联合提供的服务创建一个新的独立品牌。它可以用超越品牌来支持新品牌（他可以把新品牌叫做“来自超越的 Wellfleet”），以使新品牌获得消费者对其的最初试用，及加快市场对它的接受。或者他可以考虑支持新品牌与克拉克豪斯竞争，例如称之为“艾姆巴斯德的 Wellfleet”。一张品牌关联状况图和其他营销研究措施可以帮助他们定出最优的方案。然后，一旦新的品牌足够强大，这种支持就可以在适当的时候逐渐从人们的视野中消失。

一个桥梁策略能创建一个比精英“超越”品牌更恰当的品牌，供戈登用于与艾姆巴斯特饭店的合作。（使用这个策略，戈登可以在非排他性基础上向其他类似的饭店提议合作。）桥梁策略可以保护超越公司品牌不被削弱，同时能使公司得以扩张。

戴维·A·阿克（David A. Aaker）是加利福尼亚大学伯克利分校沃尔特·A·哈斯（Walter A. Haas）工商管

理学院市场营销和公共政策方面的E.T.格雷瑟基金教授。他是《品牌资产管理》一书的作者（自由出版社，1991年）。

与像艾姆巴斯德饭店这样的次一等级的连锁饭店联盟，会给超越品牌带来无法挽回的损失，这会玷污作为品牌核心的声誉和人们意识中的品牌的质量。这种伙伴关系总的来看会影响超越品牌的定位，并会严重制约公司在普林坦普斯经营的俱乐部的声誉。戈登应当寻找一个建立在公司声誉资产上的替代方式。他或许可以尝试改善公司提供的服务，或者，如果他真的希望（或需要）公司成长，他可以进行水平的产品延伸。这两种想法都可以在超越公司目前的市场和目前的客户群中实现。

改善提供的服务（或许也应当把价格适度下调）可以抬高竞争的门槛。超越公司不再是一个静止的目标。而且，有创造力的人总能够在不大幅提高成本的基础上，改进服务。或许超越公司可以推出一系列贴有有趣标签的水果饮料。或者，超越公司只需在一种新名目下把现有的服务包装一下，比如说个人锻炼计划，这会增加产品的价值。

水平的产品延伸可以包括新奇的假期旅游计划。或者，俱乐部可以推销健身设备及辅助用品，既可以在俱乐部里进行，也可以通过邮寄目录进行。戈登可以利用像这样的一些替代方式来强化公司的品牌定位，帮助促进公司的发展。

然而，假设有专家认为，对于超越公司目前的市场

而言，即使增加一些额外的服务和提供一些新的产品（不管公司拥有的品牌名称多么有名），从长期来看仍不足以维持它的获利能力；再进一步假设有分析表明，在超越公司所占领的最高端市场以外的领域非常有利可图，那么，一个已经确立了市场地位的高档品牌怎样才能顺应这一趋势，并同时将风险最小化呢？这不是不可能的。戈登可以成功地创建一种新型的俱乐部，并采取一种清晰的、有利可图的、向次级市场扩展的行动，但是，他必须首先确定好概念，然后，如果他仍然认为结盟是一个好办法的话，他可以开始寻找合作伙伴了。

马里奥特饭店的庭院酒店、柯达的快乐时光胶卷、吉列的佳信一次性刮胡刀都是向次级市场扩展的成功范例

马里奥特饭店的庭院酒店、柯达的快乐时光胶卷、吉列的佳信一次性剃须刀都是向次级市场扩展的成功范例。这些市场的开拓行动以及一些其他公司的类似行动，为超越公司向更广阔的市场的扩展计划，提供了四条指导准则。

- 戈登应当确保，次一级的俱乐部与超越俱乐部在质量上有所不同，而不只是一个简单的质量稍差的复制品。次一级的俱乐部可以通过主色调、氛围、背景音乐、服务及位置上的不同来进行区别。例如，庭院酒店与马里奥特饭店的区别非常明显，它提供的服务较少，人们在饭店中的感受也不一样。

- 新提供的服务的目标市场不应与戈登现有服务的目标市场重叠。这会减少那些引起超越公司现有客户迷惑的危险。如果公司原来的顾客听不到有关新服务的消息，公司原有的品牌形象受到玷污的危险也就减少了。比如说，次一级的俱乐部可以把目标消费群定位在较年轻的顾客或中小城市的人们身上。
- 次级品牌应当被用来帮助区别新产品与主品牌名目下的其他产品。像庭院、快乐时光、佳信这些次级品牌，它们通过提供自己的鲜明品牌定位，将自己与主品牌区别开来。最近，我和博士生史蒂夫·马基一起在伯克利进行的一项实验室研究中发现，一个主要的纸巾品牌和一项很受欢迎的水果饮料产品在进行产品线延伸时，如果能将其延伸产品作为次级品牌呈献给消费者的话，它们推出的品质次一些的延伸产品（坚硬、粗糙的卫生纸和像水一样的橘汁）对其主要品牌造成的损害就会大幅度减轻
- 戈登应当使他的新产品拥有一个新的品牌特性，以与超越的品牌特征区别开来。他可以尝试在二者之间建立一种类似父母和孩子的关系。典型的超越俱乐部会员可能是富有的、职业上成功的、并具有社会地位的年龄较大的人，而其下游俱乐部会员可以是那些对音乐、娱乐和各种活动充满精力与激情的年轻人。下游俱乐部会员可以是一位正处于向上游俱乐部会员发展的职业人士，但

是他们不如上游俱乐部会员那么富有和事业成功，因此还不能进入一流的俱乐部。

玛丽·施尔曼（Mary Shelman）是位于得克萨斯州阿尔文的RiceTec公司的董事会主席。她目前正在哈佛大学人文科学研究生院和哈佛商学院的一个联合课程中修读博士学位。她研究的重点是品牌的未来。

任何一个企业在考虑把它的品牌名称带入一个新的市场时（这也正是戈登的每一个改革提议会带来的结果），它的高级管理人员应该首先比较一下现有的品牌名称能为新市场带来的收益与使用这一品牌名称的成本。这是通常的、比较踏实的品牌管理做法，但是，戈登似乎想越过这个环节，急于开始实施某些东西。慢点来，戈登。麻烦在哪里？

乍一看，使用超越这一品牌给公司带来的好处很明显：可以在一项新产品中发挥现有品牌资产的影响力；原有品牌可以作为品质的保证，并能给消费者提供一些有关产品渊源和承诺的基本信息。但是，戈登必须问自己一些问题。例如，现有品牌向新的目标市场传递了什么样的信息？伴随着有利的一面，是否会产生一些矛盾和冲突？也就是说，是否会有太多的潜在消费者下意识地认为，他们负担不起冠以超高档超越品牌的俱乐部？还有，有多少人真正了解超越公司？如果公司的市场真的如看起来那样极有选择性，那么，这个品牌名称在新的、更广的市场上是否会有影响？

如果戈登认定使用超越品牌会有好处，那么他必须

将这些好处与两种潜在的风险进行比较权衡。

1. 市场挤占 如果戈登现在的会员转向他自己的低成本的替代产品的话，会发生什么情况？这看起来不太可能，因为在艾姆巴斯德饭店可获得的配套服务，可能与普林坦普斯饭店或是超越公司自营的俱乐部提供的服务不同。但是，戈登应当考虑一下这种情况。更可能发生的危险是，向次级市场扩展将对戈登目前的价格结构形成压力：如果他在现有的价格水平下维持利润就很困难，那么，他如何在更低的成本上提供可以与之相比的服务呢？

2. 稀释现有品牌名称所包含的资产。正如金所指出的，超越俱乐部是一个蒂法尼型产品：它就是要成为少数特权阶层的享用物。大规模的扩张到更广泛的市场将不可避免地失去超越公司的这种独一无二性。戈登应当把这种独一无二性视作一项产品特性，这一特性对现在的客户到底有多重要。但是，这种独一无二性对超越公司的不同会员意味着不同的东西。对于乘喷气式飞机旅行的富有阶层而言，这种独一无二性可能与俱乐部的高度自我主义形象联系在一起；而对于商务旅行者而言，独一无二性或许意味着便利，即不必等待也不必与人共用设施。如果现有的客户在艾姆巴斯德饭店使用带有超越品牌名称的设施时，发现他要使用设备时需要等候，他可能就会调整其对这一品牌的原有价值认定。戈登或许可以考虑搞一次消费者调查，以了解更多的信息。超越俱乐部现有的使用者很可能会坦率地告诉他，他们看重些什么。

除了品牌名称，戈登还应当考虑他所提议的行动对于整个组织的影响。提供豪华服务所需要的技巧与管理一家大众的连锁健身俱乐部所需要的技巧是不可能相同的。而且，戈登在这个更广阔的市场中也没有先行之利。目前，他的公司在如何花钱和如何控制成本这二者中，对前者了解得更多。而且，他将需要一个全新的营销策略和招收新会员的策略，因为大众的健身俱乐部拥有的会员量是巨大的。

如果戈登的队伍将注意力真的放在了大众化市场的冒险中，并且成功地创办了一种新型俱乐部，情况又会怎样呢？谁来照看原来的店铺呢？如果戈登的星级员工正在学习一套新技巧，并在处理新业务中出现问题，那么，公司的核心业务可能会受到忽略。在一家以提供优质服务为经营业务的企业中，这种情况的出现会产生灾难性的后果。这种市场扩张也会对雇员的士气产生负面影响：一大部分员工拥有与一小部分精选员工所不同的动力。戈登的员工是否愿意为不同类型的企业工作呢？

戈登所提议的变革并非如提供一项新产品那么简单，它意味着公司核心战略的改变。最终，只要戈登在采取行动之前有一个明确的目标，无论是调整定价、与其他公司合作，还是创办小型企业俱乐部，都可以是很好的主意。

如果他认定扩张是解决问题的办法，他可以考虑如下选择：为什么不与克拉克豪斯合作呢？或是创办一个独立的、与公司相互补充的连锁店"超越第二"，将其目标定位于年轻的企业执行官员和商务旅行者。原来的

超越俱乐部的会员老龄化或许意味着高保持率；如果戈登可以根据他现有客户的需求变化调整他的主要设施，并为新一代会员的加入做好准备，他就可以把这种高保持率转化为巨大的竞争优势。

4. 扩张到哪里，就应把品牌带到哪里吗？[1]

戴维·A·阿克

内容提要

当市场环境恶化时，管理者受到影响而试图对他们的品牌进行垂直扩张，这是毫不奇怪的。他们会把他们的品牌引入到表面上看来更吸引人的、比它们现在所处的市场位置高一等级或低一等级的市场中去。而且，对于追求增长的公司来说，扩张到欣欣向荣的高档市场或超值低档市场的强烈欲望是很难抗拒的。这种吸引力的确很强，并且在某些情况下，这种垂直的品牌扩张不仅仅被证明是正确的，而且是生死攸关的。即使对于具有规模经济、品牌资产和零售影响等优势的最优秀的品牌也是如

① 原文发表于《哈佛商业评论》1997年9/10月号　重印号97501

此。但是要当心，利用一个品牌进入高一等级或低一等级市场的风险，比这一品牌最初出现时看起来的风险还要大。

随后，在采取行动之前，管理者应该确定这一行动带来的回报是否值得去冒这些风险。一般情况下，戴维·阿克建议管理者尽可能避免使用垂直扩张方法。这种概念本身存在内在的矛盾，因为品牌资产在很大程度上是建立在它的形象和对它的价值判断上的，垂直扩张会很容易地破坏这些特性。但是，仍有一些情况需要进行垂直扩张，而阿克既研究了在这种情况下进行垂直扩张的成功者，也研究了失败者。管理者会发现他们面临这样一种处境，既有正在出现的机会，也受到战略威胁。而采用垂直扩张以外的其他替代方式，可能会带来更高的风险和成本。此外，也有一些品牌曾完全成功地进行过垂直扩张。

如果对成本和回报进行评估之后，你仍决定进行垂直扩张，那么，行动时也要谨慎。而且，要牢记，你的挑战是如何在利用新机会的同时，发挥和保护原有品牌的价值。

当市场环境恶化时，管理者受到影响而试图对他们的品牌进行垂直扩张，这是毫不奇怪的，他们会把他们的品牌引入到表面上看来更吸引人的、比它们现在所处的市场位置高一等级或低一等级的市场中去。而且，对于追求增长的公司来说，扩张到欣欣向荣的高档市场或超值低档市场的强烈欲望是很难抗拒的。这种吸引力的确很强，并且在某些情况下，这种垂直的品牌扩张不仅仅被证明是正确的，而且是生死攸关的，即使对于具有规模经济、品牌资产和零售影响等优势的最优秀的品牌也是如此。但是，利用一个品牌进入高一等级或低一等级市场的风险，比这种品牌最初出现时看起来还要大。实际上，这个战场上到处散落着死去的和受伤的品牌，它们是对那些想要这样进行扩张的管理者的警告

随后，在采取行动之前，管理者应该确定这一行动带来的回报是否值得去冒这些风险，机会有多大？品牌在新市场中应当保持它现有的市场位置，还是给品牌重新定位更好？这样的行动可能会造成什么反响？垂直扩张是惟一的选择吗？创建新品牌是不是一个更好的选择？这场垂直扩张的游戏中的获胜者和失败者的经验和教训，能够帮助管理者回答这些问题。

一般情况下，我会建议管理者尽可能避免使用垂直扩张方法。这个概念本身存在着内在的矛盾，因为品牌资产在很大程度上是建立在它的形象和对它的价值判断上的，垂直扩张会很容易破坏这些特性。但是“永远不”不是绝对的。管理者会发现他们面临着这样一种处境，既有正在出现的机会，也受到战略威胁，而采用垂

垂直扩张的挑战是在利用新的机会的同时，使用和保护原有品牌的价值

直扩张以外的其他替代方式，可能会带来更高的风险和成本。此外，也有一些品牌曾完全成功地进行过垂直扩张

如果对成本和回报进行评估之后，你仍然决定进行垂直扩张，那么，行动时也要谨慎。而且，要牢记，你的挑战是如何在利用新机会的同时，发挥和保护原有品牌的价值。

进入次一级市场

让我们首先考虑把一个名牌扩展到低价位市场的情况。有时候，这种机会出现在一个品牌现有的销售渠道中，例如，通过超级市场销售的某类产品的低价位市场的迅速扩大。更常见的情况是，机会是由公司自己的低成本销售渠道创造的，或是与之相伴的，企业必须做好准备，通过这一渠道销售产品。专业的超级市场，如家庭用品公司（Home Depot）和回路城公司（Circuit City）已经创办了面向对价格敏感的消费者的以某类产品为主导的批发商店，并实现了相当的规模经济。像价格俱乐部公司（Price Club）这样的仓储俱乐部和沃尔玛公司这样的折扣商店都是很好的例子。还有，直销已经改变了计算机行业和其他行业的成本结构，同时也提

供了进入低价位市场的途径。

有谁会不受将其业务转向或至少部分转向这个规模庞大并在不断增长的低价市场的诱惑呢？这种垂直扩张能使销售量增加，并产生规模效应。除此以外，它还可以使你免受自营商标产品、以价格为核心的品牌竞争者及低质量进口货的威胁。而且，品牌转向次一级市场很容易——有时候是不知不觉的。移向次一级市场的行动所带来的危险是，一旦一个品牌的名称与次一等级的产品联系起来（即使这次行动只代表着价格或者性能的轻微改变），它都会冒失去其高定价（并据此推知到高品质）品牌地位的风险。

让我们来看看，由伊利诺伊大学的卡罗尔·莫特利教授和佐治亚大学的斯日内万斯·雷迪教授所做的研究的结果。当莫特利和雷迪将凯马特（K-mart，一家折扣百货公司）和萨克斯第五大街（Saks Fifth Avenue，一家高端百货商店）关于重新定位的决定向消费者发布时，他们发现，尽管凯马特被描述成要提高档次，但人们对它的态度并没有改变；而与此形成对照的是，当萨克斯被描述成要进入低档市场，或者甚至是进入主流市场时，人们对它的印象变糟了。确实是这样，凯迪拉克 Cimarron 轿车（凯迪拉克版的雪佛莱式紧凑型轿车）在20世纪80年代给凯迪拉克品牌带来了巨大的损害，证实了向次级市场扩张的潜在危险性。

避免进入次级市场引起负面效应的一个办法，就是推出一个新的品牌。1993年，服装零售商盖普店（Gap）发现其竞争者针对它的对价格敏感的客户，推

出了一种与盖普的款式相近，但价格比其低20%～30%的产品。于是，管理者决定尝试推出“盖普仓库”店，这个商店里出售能提供具有盖普式的品味，但价格和品质都有所降低的商品。然而，一年以后，管理者发现，这家新店与盖普品牌的联系使盖普店的主顾们感到迷惑，并使它的核心品牌形象开始受到损害。据此，他们将新商店重新命名为老海军服装公司（Old Navy）——这个品牌凭借它自己的力量取得了巨大的成功。

然而，推出新品牌并不容易。首先，创造一个新品牌（建立知名度，创立品牌定位和品质的概念，及发展消费者群）是非常昂贵的，经常是无法负担的昂贵。即使是拥有众多资源的IBM公司，在创建Ambra品牌时也失败了。Ambra是一种产自亚洲的、相对较便宜的个人电脑，1992—1994年间，以邮购的方式在欧洲和美国销售，在与戴尔公司（Dell）、盖特韦公司（Gateway）和IBM公司的其他型号电脑产品的价格竞争中，Ambra无法把价格保持在足够低的水平，以弥补其品牌资产的缺乏。其次，新的品牌面临着销售障碍。公司必须说服零售商相信，这个尚未站稳的低价品牌可以存活下去，而且还能为零售商增加价值。零售商们可以拒绝销售一种无法提供成熟的品牌资产的新产品。

对整个品牌重新定位

如果创办一个新品牌不是一个可行的选择，管理者可以考虑利用他们现有品牌的影响力的方法。有几种可

能性：一种就是在新的市场将整个品牌重新定位。这样做最直接的方法就是降低品牌产品的价格，此法可称为"万宝路方式"，以纪念在1993年4月2日万宝路这个品牌降价40%从而令股票市场产生大震动的行动。Taco Bell公司，Post Cereals公司，美国电话电报公司（AT&T），宝洁公司的"帮宝适"纸尿裤（Pampers），亚马逊书店（Amazon）和许多其他的品牌，在面对价格导向的竞争者和强大的零售商时，都采用了"万宝路方式"来提高其竞争力。

管理者可以在新的次一级市场中通过降价，来对整个品牌重新定位，但要当心这种行动的风险

但是，这种方法会非常危险。首先，降价隐含着巨大的财务问题。例如，20%的降价，超过了大多数品牌的全部获利能力，并对那些有超额利润和超高定价的品牌造成相当大的压力。除此之外，竞争者（尤其是处于弱势的竞争者）没有别的选择，只好以同样幅度或更大幅度永久降价。价格战是非常真实的威胁。

其次，"万宝路方式"会对品牌形象造成巨大损害。降价可能会使价格成为竞争的基础，从而强化了消费者对一个品牌缺乏独特性的概念认识——尤其是在质量上。Taco Bell公司为了提高它的销售量和充分利用它相对于其他速食店的成本优势，在20世纪90年代推出了"超值"菜单，从而成功地提高了销售额，同时使其他速食连锁店的销售额开始下降。1995年，面对销售额的下降，公司试图将这一策略进一步推进，推出了"极

其超值"菜单。这个行动后来被证明是不成功的，所以公司决定要扭转它的形象，并以更好品质的产品和更高的价格标签来提升菜单的档次。然而，消费者不接受这种做法。显然，想把一个已经很牢固的低价形象转变成更高档次的东西，不是一件容易的事。

另一种减少玷污品牌形象风险的方法是在采取价格行动时，提供一个合理的解释，来暗示产品的质量并未因价格而受影响。1992 年，宝洁公司推出了一场天天低价活动，作为它创造针对消费者和零售商的更为有效的配送系统战略的一部分。对于零售商而言，这一活动减少了它们进行高成本行动（如提前购进和转向别的厂家）的动力；对于消费者而言，它使购买简单化。零售商和消费者都认为，这个行动是一项更大的前后连贯的战略的一部分。

公司还可以在降低价格的同时，对品牌提供额外的支持，以减少损害形象的风险。万宝路在降价之前和降价之后，都进行了积极的广告宣传，并推出了"万宝路探险队"促销活动（投资 2 亿美元，作为对其忠实消费者提供户外探险活动的奖励）。当一个品牌的边际利润要下降时，对其进行投资，正如万宝路所做的那样，初看起来是一道"不好吃的菜"。这可以理解，大多数管理者都想尽可能地维持品牌的利润率。然而，不增加投资，这个品牌就要冒险而有可能成为仅仅因价格而被消费者承认和购买的品牌。

当然，如果一个品牌变得过于弱小，以至于振兴它已经是不可行的了，那么可能就不会有什么可以去冒险

的品牌资产了。舒波乐（Schlitz）啤酒，在20世纪70年代为了降低成本，开始使用相对便宜的原料和工艺，结果使生产出的啤酒味道虽然与原来的啤酒一样好，但在货架上放太久后就会变浑并且不起泡沫。1976年，公司回收了1 000万瓶瓶装和罐装啤酒，并重新使用老工艺生产啤酒。但是它的形象和销售量再也没能恢复。在舒波乐的销售量从1977年的超过1 700万桶，降到20世纪80年代后期的不足100万桶后，它变成了一个低价品牌。它再也没有什么可失去的了，也没有其他可行的替代选择了。

意识到一个基于价格管理的品牌与一个基于品质或风格形象管理的品牌是不同的很重要。价格品牌的管理者在后勤、生产、价格和服务等方面应该减少对其品牌的支持，并创造一种成本优势（或至少避免一种成本劣势）。处于成本劣势的价格品牌试图参加竞争，其结果将是很不幸的。

一个品牌参与一个次一级市场竞争的最好方法，就是创造价值和差异性，从而使得这一品牌的价格不再被认为定得过高。宝洁公司曾不止一次地成功采用这一策略。例如，在过去的几年中，汰渍品牌的管理者对产品和包装进行了数十次的改进革新，从而阻止了这一品牌产品变为普通日用品的趋势。

使用次一级品牌

如果一个品牌的大多数消费者情愿付高价，那么，为了吸引新的消费者而将整个品牌移入次一级市场就没

有多大收益。公司只是以一个消费者群换来了另一个消费者群。在这种情况下，管理者应当考虑使用次一级品牌，即一个拥有自己的名称同时在某种程度上又利用主品牌的地位来支持其品牌资产的品牌，例如马里奥特饭店的庭院酒店和吉列佳信剃须刀。在提供次一级产品的情况中，次一级品牌的作用就是帮助管理者在利用主品牌的资产影响消费者的同时，将新产品与主品牌产品区别开来。利用次一级品牌的意图就是，既要保持主品牌的信誉和威望，而不管次一级品牌的表现如何，又要使原来的品牌免遭挤占。（在大多数情况下，问题不是主品牌是否会受到次一级品牌的不利影响，而是怎样尽量减少这种负面影响。）

在主品牌和次一级品牌之间有三种关系。在第一种关系中，主品牌可以作为次一级品牌的“担保者”。在这种情况下，次一级品牌在二者中占更主导的地位，它促使消费者作出购买这一产品或服务的决定，并形成使用这一产品或服务的经验概念。在第二种关系中，主品牌和次一级品牌是“共同驱动者”，二者对消费者有大致相同的影响。在第三种关系中，主品牌可以保持它的主要影响，成为“驱动者”，次一级品牌则充当“诠释者”的角色。所谓诠释者，就是告诉消费者，公司提供了一种与他们所熟悉的产品或服务略有不同的新品种。要记住，每种类型的关系里还分不同的等级。“担保”可以表现为一件产品包装角落里的小标志图案，也可以是仅次于“共同驱动者”关系的、更明显的“担保”动作，其范围很大。有一些作为“共同驱动者”的次一级

品牌的驱动作用比其他的次一级品牌要更小一些；而有些作为“诠释者”的次一级品牌则担任有限的驱动角色。

简而言之，不同的次一级品牌对于消费者的购买决定及使用产品和服务的感受的影响程度是不同的。消费者是购买和使用福特汽车、金牛汽车，抑或是二者的联合品牌汽车呢？当他们购买一辆福特金牛汽车时，他们所期待的那种特定风格和性能水平是来自福特呢，还是来自金牛？当他们决定买福特汽车时，他们期望得到什么？当他们决定买金牛汽车时，他们又期望得到什么呢？

当消费者购买福特金牛这样的汽车时，他们购买的是福特汽车、金牛汽车，还是二者的联合品牌汽车？

让我们进一步考察一下主品牌与次一级品牌相关的三种方式。

担保者　约翰·迪尔公司（John Deere）进入低价割草机市场的案例，是担保者关系的很好说明。约翰·迪尔公司以生产草坪机而闻名，它的割草机通过专门的经销商以大约2 000美元的价格出售。尽管制造商在专业市场上还可以把价格控制在这么高的水平，但是，批量零售商，像西尔斯公司和家庭用品公司，已开始不断获得这一市场的市场份额（大约30%），它们以约翰·迪尔产品价格的一半销售产品，于是，公司推出了专门供应低价产品零售商的担保型的次一级品牌，来自约翰·迪尔公司的Sabre牌低成本割草机的特点包括不太昂贵

的设计和与约翰·迪尔公司其他产品不同的颜色和感觉。

同样，当马里奥特国际公司想要进入商务旅行者和家庭经济旅馆市场时，它推出了马里奥特的庭院酒店和马里奥特的费尔菲尔德旅馆（Fairfield Inn）两种连锁旅馆，它们在地理位置、周围环境和服务上都很明显地互不相同，同时，它们与主品牌也明显不同。马里奥特公司的担保使消费者相信，这些低价旅馆会像马里奥特公司一样履行其对消费者的承诺。

不同的次一级品牌对于消费者的购买决定和使用产品和服务的感受的影响程度是不同的

还可以看一下霍巴特公司(Hobart)，它生产用于面包店和饭店的工业级的搅拌器。管理者决定生产一种不太贵的供工商业中的炊事人员使用的搅拌器，并以此来同进口产品竞争，同时又不损害它的旗舰产品“黄金标准”霍巴特搅拌器系列。1996年，公司推出了来自霍巴特公司的Medalist搅拌器，这种搅拌器比原来的霍巴特搅拌器要轻一些。除此之外，它们是用较便宜的原料和工艺制造的，而且，它们在颜色、标志等方面与原来的霍巴特旗舰产品都不同。

当一个公司提供一种受担保的次一级品牌时，会有三个品牌在起作用。主品牌本身被分为两个：一个产品品牌和一个企业品牌。产品品牌仍同以前一样，是能提供特定的形象和相关利益的高品质品牌。与之形成对照的是，霍巴特公司已经成为一个企业品牌，并为次一级

品牌 Medalist 提供担保。Medalist 本身已经成为一个新的产品品牌。这样，主品牌霍巴特通过企业品牌霍巴特公司，与次一级品牌 Medalist 区分开了

担保策略提供了极好的机会来最大限度地减少对主品牌的损害以及减轻主品牌被挤占的危险。必须记住的是，二个品牌都需要进行积极的管理。例如，霍巴特公司这一企业品牌的管理者，要把努力集中在公司的无形特征上，如具有创新精神或是拥有一种面向消费者的企业文化等。霍巴特这一产品品牌的管理者要继续像以前一样管理他们的品牌。Medalist 这一次级品牌的管理者应该集中宣传其品牌特别的品质，如这一品牌产品功能上的好处，或是它的独特产品个性。

共同驱动者 吉列佳信的案例展示了一个成功的共同驱动者关系。吉列佳信抛弃型刀片肯定达不到"男人可以获得的最好刀片"这个标准，而这个标准是吉列公司在剃须产品中遵循的一贯标准。但是，抛弃型刀片与高档次的刀片，如 Sensor 和 Atra 这类吉列公司一直在技术上保持领先的品牌刀片，它们在质量上是不同的。吉列公司可以为一个抛弃型刀片品牌提供一种合理的解释，即称其为抛弃型刀片类产品中最好的。但是，佳信使用者的个性（比传统的那种成熟的、具有男子气概的吉列刀片使用者更年轻、更随意）在将抛弃型刀片与其他系列刀片区别开来的过程中起了主要作用。两个品牌名称（吉列和佳信）都对消费者购买产品的决定产生了影响。

联合航空公司（United Airlines）的联合特快品牌

是另一个有代表性的例子。联合航空公司提供联合特快航班，这是一条往返航线，与联合航空公司的航班连接很方便，并且拥有安全可靠的名声。这当中没有市场挤占情况，因为航班之间不存在竞争。联合特快与其主品牌不同，它的空中服务水平较低，使用较小的飞机，它的产品个性更休闲一些（甚至是有些时髦）。

共同驱动者关系并不总是成功的。看一看柯达公司快乐时光胶卷的情况。1994 年，柯达公司推出快乐时光胶卷来同以价格取胜的品牌和自营商标胶卷竞争。但是，在它推出该胶卷之后不足两年，管理者又让快乐时光退出了市场。原因是什么呢？因为许多快乐时光的消费者就是柯达原来的客户，而且，他们被快乐时光吸引的原因是他们把它当作了一个低价格的柯达胶卷。因为快乐时光的价格仍然比市场上的低价品牌要高许多，它对那些以价格为导向的消费者并没有多少吸引力。事实是，低价品牌一直同快乐时光保持着价格差距，除非柯达公司真要卷入一场价格战。看起来也很可能的是，快乐时光正在柯达公司的忠实消费者中制造迷惑，并正在损害公司核心品牌的形象。

驱动者 在这一种关系中，主品牌作为驱动者，次一级品牌作为诠释者的这种关系风险最大。主品牌的市场很容易受到挤占，因为很少有什么东西能将二者区别开来。如果作为诠释者的次一级品牌（像超值或经济这类品牌）仅仅象征着一种低品质的产品，那么市场挤占的风险是最大的。当作为诠释者的次一级品牌象征着一种不同的应用时（像 Masterlock 的轻型“锁柜和自行车

锁”产品线，这种设计是与其“屋锁和门锁”产品用处完全不同的产品），或有细微差别的目标市场时（像Fender Starter，是一种为刚开始学习这种乐器的年轻人设计的电吉他，提供这一产品的公司的其他品牌产品则是面向职业的、有经验的音乐人的），这种风险就会被降到最小。

奔驰公司提供了一个驱动者品牌运用诠释者次一级品牌成功地进入次一级市场的极佳范例。20世纪80年代早期，奔驰公司推出了现在的C级产品，这是一种与BMW3系列、Acura和凌志（Lexus）品牌的轿车进行竞争的小型轿车。目前，这一级别的车价在3万美元左右，在美国，每年大约可以销售3万辆（大约占奔驰在美国销售额的1/3）。一个历史上以尊贵著称的品牌，一个以超过10万美元的价格销售汽车的品牌，是如何成功地进入次一级市场的呢？首先，奔驰推出的是高品质产品；其次，在推出C级车的同时，公司投入了大量努力，来将其核心品牌所传递的信息由尊贵重新定位为讲究性能；第三，C级车的营销活动积极地盯住年轻买主。C级这一名称创造了一种差异，这一次级品牌的目标是吸引一批年轻的消费者，但是，它未能驱动消费者作出购买这种车的决定，而奔驰品牌仍然保持着这种驱动力量。

再看一看“法林的地下室”（Filene's Basement）这个案例。从1908年以来，法林公司的百货商店就一直在它的地下室销售减价商品（即那些需要被降价卖掉的商品），那里的商品陈列很杂乱，而且许多消费者喜欢

推来挤去的感觉，缺少更衣室也是这里的景观的一部分。“法林的地下室”与地面上的各层高级店面非常不同，实际上这一品牌变得非常强大，以至于足以成为一个微型连锁店，它经营得很好。但是，在20世纪80年代后期，它成了一场恶意收购的牺牲品。

进入高一级市场

将一个品牌由主流市场移入高一级市场的动机很明显：高端市场比中层市场有更高的利润率，并且，新出现的高端细分市场，通常会重新激活一个整体上已经缺乏吸引力的产品群。看一看微型酿酒作坊、特制咖啡、豪华汽车，甚至是高档饮用水，这些产品对它们各自的那一类产品都产生了什么影响；最新流行的、令人激动的市场，还有它们的利润率，都在召唤我们，但是，一个已经在主流市场树立了牢固地位的品牌，能够完全改变它的形象以参与其中的竞争吗？

这是一个事关信任度的问题。大多数消费者会问：一个过去经营不太昂贵的品牌产品的企业，是否有这种知识、能力和愿望去运作一个高级品牌，是否能提供他们所期待的功能和情感上的好处。即使是有着良好声誉的品牌也会受到怀疑。例如，假日酒店这个品牌名称代表着舒适的家庭酒店，但是，当其被用在定位于高一级市场的皇冠假日酒店（Holiday Inn's Crowne Plaza）品

牌名称上时，它实际上就成了一个阻碍。最后，一点也不奇怪，公司取消了皇冠酒店与假日酒店的这种联系，让皇冠酒店独立参与竞争。拥有低品质形象的低级市场品牌演变为更高品质、更高级市场的品牌的案例，是非常少的。丰田公司是一个例子，但公司改变它的形象花了十几年，其中包括对产品进行了给人留下深刻印象的性能改进，并花费了数十亿美元用于广告宣传

与进入次一级市场相似，进入高一级市场的一个方法就是创建或收购一个新品牌。例如，本田公司的管理者认为，本田这一品牌名称是公司进入被宝马、奔驰所垄断的高端市场并取得成功的致命障碍，所以他们创建了 Acura 这一品牌。丰田公司和日产公司（Nissan）也学本田公司的做法，分别推出了凌志和 Infiniti 这两个品牌。同样，当布莱克－德克尔公司在 1992 年推出供职业建筑人士使用的工具产品时，它使用了一个新品牌 DeWalt。公司的研究表明，布莱克－德克尔这一品牌在职业建筑人士眼中，是与自助市场、除尘机，甚至是爆玉米花机联系在一起的。公司意识到这种联系预示着推出以这一品牌命名的优质系列工具是不可能成功的。

丰田公司拥有凌志，或布莱克－德克尔公司拥有 DeWalt 品牌这些事实无须隐瞒。实际上，拥有这种“影子担保”可以减少消费者对新品牌能否在市场上持久的疑虑。凌志并不公开把自己的名字与丰田公司联系在一起，它对消费者说的是，它有自己独立的定位，而这种声明要比消费者是否了解那种联系更重要。

然而，还是这个问题，创建一个新的品牌可能是极

其昂贵的，尤其是在竞争对手已经建立了很成熟的品牌的情况下。例如，丰田公司对凌志进行了大量的投资，以帮助它成为竞争者中的一员。有时候，通过获得授权使用高一级市场里的其他类别产品的品牌来减少成本也是可能的。比如说，一个服装产品使用“蒂法尼”的名称，或是一种家具产品使用奔驰的名字。但是，这种方法却放弃了拥有高一级品牌所能带来的战略力量。

为整个品牌重新定位

有关这一点很简单。直截了当地将主流市场或低价市场的品牌，重新定位于一个更高级的市场几乎是不可能的。主流品牌就是缺乏那些与高级品牌联系在一起的特性，如使用者形象、品牌个性和公认的质量，而这些对于让消费者相信应当为这一产品或服务支付更高的价格是很必要的。除此以外，进入高一级市场的行动，即使是成功的，也会有牺牲主品牌现有消费者群（公司的主要资产）的风险。当公司的品牌为了吸引一个新市场而改变形象时，公司现有的消费者可能会对这一品牌感到不舒服。西尔斯－罗巴克公司是在这个领域里取得成功的少数公司之一。通过少见的广告宣传以及为了改变商店的环境而进行的巨大投资后，西尔斯公司向高端市场前进了一小步，特别是在女性服装领域。但是，在这样做的过程中，公司是在走一根很细的钢丝：它的忠实的、价值导向的消费者，对于他们付款所能获得的东西有特定的期望，他们或许会产生疑问，这个新的品牌形象是否会改变他们心中的那个等式。

使用次一级品牌

在进入高一级市场的行动中，次一级品牌扮演的角色，与其在进入低一级市场的冒险中的角色一样，它们能帮助管理者在利用那些主品牌的资本来影响消费者的购买决定的同时，将企业新提供的高品质品牌与原来的品牌区别开来。

在为进入高一级市场的行动中而使用的次一级品牌里，它们在与主品牌保持的距离方面各不相同。当主品牌是担保者时，如“本大叔乡村小屋”大米，其次一级品牌是相对独立的，它有自己的品牌定位，并影响着消费者的购买决定。当主品牌和次级品牌是“共同驱动者”的关系时，如 MJB EuroRoast 咖啡或布莱克－德克尔昆腾（Quantum）工具，每个品牌对于购买决定的影响几乎相等。当主品牌是驱动者，次级品牌是诠释者时，如特雷费森馆藏（Trefethen Library Reserve）酒或 GE Profile 电器，次级品牌根本就不会发展成一种单独的定位，而是作为主品牌的一个高档延伸。

考虑向高一级市场进军的管理者，或许可以考虑把次一级品牌定位于高一级市场的低端部分

在考虑推出一个高一级市场的次一级品牌时，很重要的一点就是考虑新品牌的潜在消费者。这个品牌是否真能够吸引那些习惯于购买最高端的商品的人们，或是这个次一级品牌的最大潜力是否真的处在最高端的品牌和主品牌之间的某个位置上？有时候，最好把次一级品

牌定位于高一级市场的低端部分。一个“低价”的高品质品牌对于那些认为自己有独立思考能力，无须通过购买形象来给人留下印象的消费者来说，是很有吸引力的。低端的高品质品牌，对于那些想要成为高一级市场的主顾，但又负担不起高端的品牌价格的人们来说，也是很有吸引力的。当一个主要的咖啡品牌的管理者决定用次一级品牌进入特制咖啡市场时，他们对他们自己所认定的目标市场（雅皮士消费者）进行了广泛的调查，并据此把次一级品牌定位在这个市场。产品很成功，但是，随后的调查揭示出，它的消费者中并没有多少雅皮士；相反，它的顾客被证明是那些正在提高档次的主流消费者。

要记住，垂直扩张的跨度越大，就越难完成。以Rice-A-Roni为例。因为这个主品牌是与日常的肉制品紧密联系在一起的，它的高档次一级品牌Rice-A-Roni美味经典就根本不起作用。然而，“本大叔”这一品牌则不一样，它是定位于基本生活品，但又不失一份简单的雅致。正因为原来的品牌很有弹性，所以一个像“本大叔乡村小屋阿尔弗雷多家乡风味肉饭”这样的次一级品牌成为高档品牌，就很奏效。“本大叔”这一名称，尽管本身并不属于高级市场，但它与公司提供的新品牌或新内容是可以相容的。

使用高档次一级品牌最安全的做法，就是采用驱动者—诠释者策略，因为这一策略中，新产品的定位是针对主品牌的，而不是针对高一级市场上的竞争对手的。“特制”、“优质”、“专业”、“金”或“白金”等这类诠

释品牌（尤其是在以更高的价格供应这些产品时）可以很有效。它们传递了这样一种信息，即这个高一级的品牌与其主品牌相似，但又可以实实在在地感觉到它们更好。葡萄酒酿造厂用“私藏”、“馆存”或“限量”这类次一级品牌来抢占一个市场的高端部分。同样，航空公司也有“行家舱”（参见后文“次级品牌战略：将风险最小化”）。

一个品牌可以覆盖多少市场?

一个品牌成功地横跨从低价市场、主流市场，到高档市场等各类市场的情况，非常罕见。索尼就是这样的一个品牌。这些年来，索尼品牌在几类产品中自由地横跨不同的档次价位。例如，索尼随身听的价格范围能从25美元一直到500多美元，但却没有使消费者迷惑或是损害这一品牌。然而，索尼的战略是否明智，却是值得讨论的。当然，你可以争辩说，索尼品牌在知名度和影响力上的获益，弥补了它向低一级市场扩张所带来的一切负面影响。但是，我们永远无法知道，如果索尼公司保护了它的品牌，并为这一市场的低端部分创造了一个独立的低价品牌，索尼品牌会比现在要好多少。还有一点值得注意，即使是索尼这一品牌，也没有把它的名字加到索尼公司所有的品牌前面。当索尼公司收购了路维斯连锁影院（Loews）时，公司最初把它的名字加在

影院上。当公司意识到，大多数路维斯影院都很陈旧，而且无法使观众获得与索尼这个名字相称的影院感受时，公司很快把索尼的名字撤了下来，重新换上路维斯的名字，只有几个较新的、拥有 IMAX 音响效果，并能强化“索尼”品牌所代表的大部分东西的影院除外。

索尼的经验确实不同寻常。同时拥有两个独立的市场定位（一个在主流市场的高品质定位，一个在低价市场上的低价定位）也许是可能的，但其前提必须是这两个市场在宣传和销售方面都非常独立。然而，市场却很少有能区分得那么明确的。

来看看利维（Levi Strauss）牛仔裤和花旗银行（Citibank）的情况。这两个品牌在远东和欧洲都是高端的、著名的品牌，但是在美国却都是主流的、实用的品牌。由于市场之间的地理位置相距遥远，这些品牌的形象冲突问题得到了部分的缓和，但是，即使有这样一个缓冲器，公司仍然面临着困难。花旗银行向那些与它在多个国家有业务往来的全球客户传递出了一种混乱的信息，而正是这些客户构成了一个不断增长的细分市场，这个市场对花旗银行来说越来越重要。而利维公司则被所谓的“灰色销售”所困扰（即商品通过未经授权的，但仍是合法的渠道销售出去了），因为它的产品在美国的零售价格，往往要比在欧洲的批发价格低得多。例如，一家在英国居市场领先地位的零售连锁店 Tesco，近来在地下市场购买了45 000件男式 501 型牛仔裤，并以远远低于那些由利维公司直接供货的店铺标出的价格出售。结果怎样？授权零售商失去了推荐或销售这些产

品的动力，而消费者则失去了全价购买真正的利维牛仔裤所能带来的情感收益。

当你考虑进行垂直扩张时，请记住这些案例。对机会和风险要评估、再评估。研究你的品牌所处的市场位置，它的长处，它的弱点，它所传递的信息。如果你正考虑向低一级市场或高一级市场扩张，认真考虑一下创建一个新品牌吧。如果你已拥有一系列高档品牌的控制权，考虑一下利用这些品牌把产品线合理布局一下，就像通用电气在其家用电器产品上所做的那样，它把RCA作为价格品牌，热点（Hotpoint）作为低价品牌，保留GE、GE Profile和GE Monogram作为高级市场的品牌。如果你可以收购一个新品牌，那么就收购一个为品牌重新定位：风险自负。使用次级品牌：只有在你能像推出核心品牌时一样谨慎处理次级品牌的推出时，才能使用。

次级品牌战略：将风险最小化

当向低一级市场延伸时……

- **尽量创造一种瞄准不同细分市场的、在品质上也有差异的品牌产品**。将这一品牌产品定位为一种不同的新产品或新提供的服务中最好的一种　例如霍巴特公司的Medalist，马里奥特公司的庭院，约翰一迪尔公司的Sabre，它们从外观到感觉上都与它们各自的主品牌产品完全不同。而吉列的佳信，马里奥特公司的庭院和奔驰公司的C

级轿车，在实体上与吉列 Sensor 刀片，马里奥特公司的 Marquis 饭店和奔驰的 S 级轿车也各不相同。而且，这些低价品牌的产品瞄准着不同的细分市场，并渴望成为各自细分市场中最好的产品。在实体差异很明显时，一个低价品牌产品与主品牌产品的区别效果最佳。在像胶卷和化肥这一类的产品领域，创造一个不同的形象会更困难一些。

- **在推出低价品牌产品时，考虑一下提升主品牌产品的档次。**如果主品牌在档次上稍微向上移一点的话，就很容易在主品牌和次一级品牌之间制造所需的距离。例如，如果你不仅仅是想推出一个工具产品线的低价次级品牌就算了，而是在你推出一个像 ThriftMaster 这样的低价品牌的同时，还要将原来的产品线提高一个档次，并给它也起一个次级品牌名称，如 ProChoice 之类，那么，你就能加大两个品牌之间的区别，并减少市场挤占的危险。正是用这种方法，吉列的创新高档品牌如 Atra 和 Sensor，加大了吉列佳信和吉列品牌之间的区别。
- **对较高价格要谨慎。**当核心品牌很知名时，公司就会受诱惑去试图定一个更高的价格，即使在低价市场中也是这样。但是，购买超值商品的人们对价格很敏感，而不管什么品牌名称。在这个新的竞争领域，你的品牌资产是靠不住的。奔驰的管理者明白，C 级轿车的定价很有竞争力，而这

是他们成功的原因之一。相反，柯达的快乐时光胶卷受到了重创，因为柯达公司的管理者将它作为一个低价品牌推出，然而定价却远高于它的目标竞争市场水平。同样，Armani Exchange 则是企图通过以阿曼尼的名字，来创建一个在休闲服装领域与 Gap 和 Limited 竞争的对手品牌，在最初的成功之后，该品牌还是失败了，部分原因就是消费者最终开始对价格差异感到不满了。（以 Armani Exchange T 恤衫为例，它比竞争者的产品价格要高 2.5 倍。）

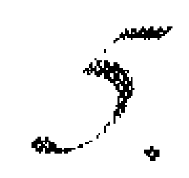
- **考虑一种暗含的母子关系**。暗含的母子关系表明了个性上的区别，并有助于给一个品牌战略提供凝聚力和逻辑性，因为品牌战略本身跨越几个市场，会牵涉到一些基本不一致的地方。低价次级品牌可以作为一线母品牌的儿女。儿女会和母亲拥有相同的“基因”，但可能还没有成熟到成为一类产品或服务中最高档的程度。除了面向比较年轻和不太富裕的市场外，充当儿女的次级品牌可以拥有不同的个性。这种个性的本质将取决于产品的背景、使用者的情况和它的一线母品牌。一个年轻的、充满活力的儿女的形象，可能对摩托车、自行车和健身俱乐部这类产品很合适。一个严肃的儿子的形象，可能会使消费者相信一种新的草坪维护设备或卡车产品的可靠性，而一个自然的、爱玩的女儿，可能是一种妇女服装产品的合适形象。

当向高一级市场延伸时……

- **垂直的档次升级要合乎情理**。一个品牌应该向高一级市场延伸多远呢？次级品牌进入高一级市场时，如果能定位在这个细分市场的低端部分时，往往能做得很好 宣称公司的一个产品优于公司的主流品牌产品，比宣称它优于（或甚至等同于）已有的高档品牌产品，其产品档次的跨度要小得多。
- **使高一级的新产品与原来的产品有所不同**。不论主流市场和高一级的市场之间的距离有多远，赋予新产品不同的特点都是很重要的。布莱克－德克尔公司的昆腾系列设备是一个好例子，它是专为在美国的2 000万或更多的自助消费者发展的，它与公司的核心品牌和 DeWalt 品牌（为职业建筑人士设计的产品）的区别很明显。昆腾系列产品提供了几种与布莱克－德克尔公司的其他产品明显不同的产品，其中之一就是“无尘”钻孔机，它使用了一个专门设计的真空系统。它和其他产品，再加上“昆腾”特有的服务，如《购买指南》杂志和“力量源泉”电话咨询活动等，树立了这一新产品线的信誉，并将它定位在了比核心品牌工具产品档次高得多的市场位置上。高一级市场的次级品牌还可以从外观的不同上获得益处。“昆腾”工具是银色的，并且带有黄色印记，与布莱克－德克尔公司核心产品的金属绿色形成

鲜明对比 所有的方面，从广告、包装、名称、外观到感觉，都有助于建立次级品牌的不同个性，并因此帮助它在市场中树立起自己的形象

- **通过赋予高级次级品牌“银弹”的角色，来重新定义成功的概念** 换句话说，就是把次级品牌作为使核心品牌重新充满活力的工具。Gallo公司正是通过它的EJGV品牌（一个建立在很坚实的低价品牌基础上的高级次级品牌）这样做的。Gallo公司最大的销售额来自它的印有Gallo商标的罐装葡萄酒，这种酒已经开始面临一些来自档次略高的品牌，如Glen Ellen的严峻竞争了。为了保护自己，庞大的Gallo公司需要在档次上向上移一点，这是一项令人望而生畏的工作。因此，公司推出了EJGV，一个新的葡萄酒产品线，它的价格是那些罐装葡萄酒的两倍多，它的标签、酒瓶的种类和广告都与一个高级品牌相吻合。这个次级品牌的目标市场不是高端消费者，而是Gallo的核心消费者。公司知道，许多目前的Gallo消费者永远不会购买EJGV，但是，这个高端产品给了Gallo公司一个以另一种方式影响他们的机会。公司利用这个次级品牌与高品质的联系，来提高人们对于整个Gallo品牌的认识。



延伸利润而不是产品线①

约翰·A·奎尔奇　戴维·肯尼

作者简介

戴维·肯尼（David Kenny）是 Bronner Slosberg Humphrey 公司的首席执行官，这是一家公关营销公司，其目标是提供世界一流的各种人才，来支持一种创新转变，即将营销重心由销售商品转为服务于消费者。戴维·肯尼在加入该公司之前，曾是贝恩公司的高级合伙人。肯尼先生在通用汽车学院获得了一个理学学士学位，并在哈佛商学院获得了工商管理硕士学位。

内容提要

最近10年以来，在消费品和服务的每一个大

① 原文发表于《哈佛商业评论》1994年9/10月号，重印号94509。

类中，产品数目都在迅速膨胀，并且这种增长势头丝毫没有减弱的迹象。大多数公司都在采用产品扩张战略，特别是产品线延伸战略，而且它们大多都是全速前进。但是，越来越多的证据显示出这种进攻性策略的潜在危险。

约翰·奎尔奇和戴维·肯尼解释说，企业把产品线延伸策略当作它们的营销战略的一部分，其原因是：管理者把产品线延伸看做是满足不同的细分消费者群需求的一种低成本、低风险的方法。产品线延伸能够通过在一个品牌名称下提供更多不同的产品，来满足消费者的愿望。而且，管理者经常利用产品线延伸作为短期竞争工具，来提高一个品牌对有限的货架空间的控制。但是，当一条产品线被过度细分时，每一种产品的战略意图就会变得模糊起来。除此以外，延伸产品线的公司会冒削弱客户对其品牌的忠诚度的风险。产品线延伸很少会扩大一个大类商品的需求。而且，零售商也不能因为有更多种产品，就为一个大类商品提供更多的货架空间。最重要的是，产品线过度延伸的成本能够一直处于隐性状态。

一些公司（如宝洁、克莱斯勒和美国的一家处于市场领先地位的食品公司）已经发现，一条精心集中的、管理良好的产品线能够增加利润和销售量。奎尔奇和肯尼描述了营销管理人员如何才能使他们的产品线战略更犀利，即通过改善成本核算体系，将资源分配给受欢迎的产品，研究消费者行

为，协调营销努力，与销售渠道中的伙伴合作，及培育一种产品线的削减不但是可以接受的，而且是受到鼓励的氛围

最近10年以来，在消费品和服务的每一个大类中，产品数目都在迅速膨胀，并且这种增长势头丝毫没有减弱的迹象。大多数公司都在采用产品扩张战略，特别是产品线延伸战略，而且它们大多都是全速前进。但与此同时，越来越多的证据表明，如果这一进攻性策略未能管好，就会存在许多潜在的危险，如隐性成本增加、品牌形象削弱及与分销商和零售商的关系出现麻烦。

不幸的是，在大多数企业中，管理者没有质疑他们的产品线延伸战略的动力。市场营销人员要求产品线延伸得更长，以满足不断细分的市场需要；而销售经理用产品线延伸为理由，来雇用更多的营销人员。尽管生产经理会为生产的复杂性感到担忧，财务部门会对成本控制有着明显的兴趣，但是，却没有收集能证明一个更集中的产品线对企业更有利的数据所需的信息系统。

企业怎样才能鼓励管理人员对产品线战略进行客观评估呢？最终的解决办法在于证明一条集中的、管理良好的产品线能带来更多的利润，并且是整个企业的财产。但作为第一步，高层管理人员必须克服其对于产品线延伸的种种好处的根深蒂固的观念。

产品线延伸的诱惑

有七个因素可以解释为什么有这么多的公司把产品

线延伸作为它们市场营销战略的重要组成部分。

1. 消费者细分。管理者把产品线延伸看做是满足不同的细分消费者群需求的一种低成本和低风险的方法，而且，通过使用更复杂的、低成本的市场调查和直销技巧，他们可以比以前更有效地区分出并瞄准更细的细分消费者群。此外，现在，对电视、广播或印刷媒体的观众、听众和读者情况的信息掌握得更多了，管理者可以在实施其复杂的细分规划时，据此制定有效的广告计划。

2. 消费者的愿望。与以前相比，现在有更多的消费者在转换品牌及尝试他们从没使用过的产品。产品线延伸正是试图通过在一个品牌名称下提供更多的不同产品，来满足消费者想要一些"不一样的东西"的愿望。企业希望，这种延伸既实现了消费者的愿望，又保持了消费者对这一品牌家族的忠诚。

另外，根据购买点广告研究所（Point-of-Purchase Advertising Institute）进行的研究，现在的消费者对日用杂货和健康美容用品所作的购买决定中，有2/3是出自于他们在商店时的冲动。如果零售商愿意将延伸的产品摆上货架的话，那么产品线延伸可以帮助一个品牌占据更多的货架空间，从而吸引消费者的注意力。当市场营销人员把一个品牌产品线中的所有种类产品的包装和标签都协调一致时，这些产品就可以在商店的货架或展台上获得一种吸引注意力的公告牌效果，从而对品牌资产产生积极的影响。

3. 价格跨度。管理者经常极力抬高延伸产品的优

越质量，并且为这些产品打上比核心产品更高的价签。这样，在销售量增长缓慢的市场中，市场营销人员可以通过把现在的顾客转移到这些“高档”产品上，从而提高单位产品的利润率。用这种方法，即使销售额被挤占也是有利可图的，至少在短期内是如此。

出于类似的考虑，一些产品线延伸产品的定价要低于主要产品。例如，美国运通信用卡公司（American Express）提供一种 Optima 信用卡，其所需的年费要低于公司的普通信用卡；而马里奥特饭店则推出了马里奥特公司的庭院连锁酒店，来提供一个价格低于它的普通饭店的替代饭店选择。产品线延伸给了市场营销人员一个机会，使他们能够提供更广的价格选择空间，从而获得更大范围的消费者认可。

4. 过剩的生产能力。20 世纪 80 年代，许多生产企业增添了更快的产品生产线，以提高效率和质量。然而，同样是这些企业，它们并不需要淘汰它们现有的生产线，这样所导致的生产能力过剩，鼓励了延伸产品的推出，因为这样做只需对现有产品进行微小的调整。

5. 短期获利。除了促销，产品线延伸提供了迅速、经济地提高销售额的最有效和最现实的方法。产品线延伸的开发时间和成本要比创造新品牌所需的时间和成本更容易预测，而且，不同职能部门之间需要进行的协调合作工作较少。

实际上，很少有品牌管理者愿意花费时间或承担职业风险向市场导入新品牌。他们非常清楚：主要的品牌有持久力（在消费者中最知名的 20 个品牌，几乎都是

20年前这个名单上的品牌)。现在，在美国成功地推出一个品牌的成本估计是3 000万美元，而推出一个产品线的延伸产品只需50万美元。冠以新品牌的产品的成功率很低(5个商业化的新产品中，只有1个在市场上维持了一年以上)，而且，消费品生产技术已经很成熟，且到处都可以获得。产品线延伸可以以最小的风险提供最快的回报。

大多数管理者在他们愿意投入时间或承担职业风险来推出一个新品牌之前，都会愿意延伸一个产品线

最后一点，高级管理人员往往为新推出的产品设立将来要在销售额中占多少百分比的目标。同时，在面临来自华尔街对每季度收入增长要求的压力下，他们没有在长期研究和开发上投入足够的资金，而这是创造真正的新产品所需要的。这些行为必然会鼓励产品线延伸。

6. 竞争激烈程度. 管理者忘不了市场份额和利润率的联系，他们经常把产品线延伸视作一种短期竞争工具，来提高一个品牌对有限的零售货架空间的控制，而且，如果这一大类商品的总需求能够被扩大的话，还可以增加公司整个这一大类产品所获得的空间。一些主要的品牌经常频繁使用产品线延伸战略，来抬高新品牌或自营商标竞争者进入这一大类商品市场的成本，并耗尽位于市场第三位和第四位的品牌的有限资源。例如，佳洁士和高露洁牙膏都有超过35种型号和包装尺寸的产品，在过去的10年里，它们通过挤占无法跟得上它们推出新产品步伐的稍小品牌的市场，增加了它们自己的

市场份额。

7. 销售压力。大量不同的消费品零售渠道的涌现、从会员商店到超级市场，都在迫使制造商提供更广泛的、富于变化的产品线。尽管零售商不赞成推出大量不同利润率的产品和“跟风”式的产品延伸，但是，它们自己要么让制造商提供特定尺寸的包装，来适应它们特定的营销战略（如低价格的会员商店的大容量包装或多品种套装），要么让制造商提供定制的、衍生的型号，以阻止消费者进行比较购物，这些都对库存品种（SKU）的激增起了推波助澜的作用。例如，布莱克－德克尔公司供应19种熨斗，部分原因就是为了使相互竞争的零售商们能够采购这个产品线中不同的产品。

产品种类泛滥的潜在危险

在这个背景下，很容易明白，为什么有那么多的管理者卷入到产品线延伸的狂热中去。但是，正如越来越多的管理者所发现的，延伸产品泛滥所带来的问题和风险是非常可怕的。

1. 产品线的逻辑性变弱。管理者往往在延伸一条产品线时，不削减任何现存的产品。结果就是，产品线会扩张到过度细分的程度，而且，每一种产品的战略意图就会变得模糊不清。销售人员应当能够解释每一种产品的商业逻辑。如果他们不能，零售商会求助于它们自

己的数据（收款处的扫描仪收集到的信息）来帮助它们决定采购哪种产品。这样，采购整个产品线的产品的零售商肯定就会更少。其结果是，制造商失去了对其产品线在销售点展示情况的控制，而且，消费者所喜爱的型号或风味的产品出现缺货的机会就会增加。

还有，紊乱的产品线会迷惑消费者，从而促使那些对这一大类商品了解不多的消费者去寻找一个简单、通用的产品，就像洗涤用品这一大类中的所有温度都适合的洗衣粉

2. 品牌忠诚度降低 一些市场营销人员错误地认为，忠诚度是一个态度问题，而没有认识到忠诚度是一种反复的购买同一种商品的行为。在过去的50年中，许多最老、最强大的品牌都拥有两三代的消费者，他们一直以同样的方式购买和使用产品。当一个公司延伸它的产品线时，它冒了破坏构成这种品牌忠诚度基础的消费模式和习惯及令消费者重新作出整个购买决定的风险。

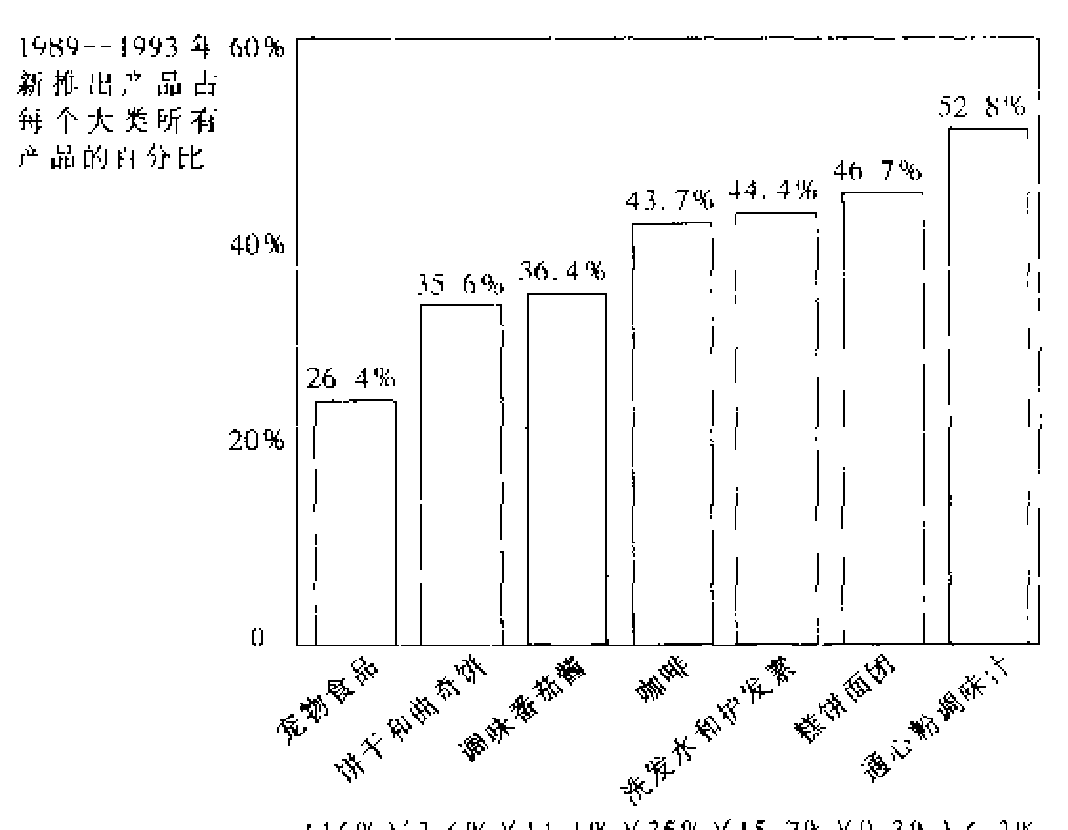
尽管产品线延伸有助于利用一个品牌来满足一个消费者不同的需求，但是，它也能促使消费者去寻求变化，从而间接地鼓励了品牌转换。短期内，产品线延伸可以增加整个品牌家族的市场份额。但是，如果市场挤占效应和营销支持向延伸产品转移的结果造成了公司主要产品市场份额的下降，那么，这个品牌家族的长期健康就会受到损害。当产品线延伸淡化了、而不是强化了品牌在长期支持这一品牌的消费者心目中的形象，而又没有吸引到新的客户时，情况尤其如此。

3. 未被充分发掘的创意。许多公司把重要的新产品以延伸产品的名义推向市场，从而丧失了获取更多收益的机会。有一些产品的创意大得足以成为一个新品牌。然而对于现有品牌的管理者而言，产品线延伸比推出新品牌对他们更有好处，但是，这种只考虑短期风险管理的做法，往往使长期的利润被牺牲掉了。

4. 对一大类商品的需求增长停滞。产品线延伸极少能增加对整个大类商品的需求。人们不会只因为他们有更多的产品选择，就吃得更多、喝得更多；或是头洗得更勤、牙刷得更勤。实际上，对几个大类商品的调查表明，每个大类商品销量增加与企业的产品线延伸之间没有正相关关系（见图 5－1）。如果说有些关系的话，也是负相关关系，因为市场营销人员试图通过意义不大的产品线延伸，来重振销售下降的大类商品和保护他们的货架空间的努力并不奏效

人们不会只因为他们有更多的产品选择，就吃得更多、喝得更多，或是头洗得更勤

5. 更糟的销售关系。包装消费品的库存品种数量，在 1985—1992 年间，平均每年以 16％的速度增长，然而零售货架空间平均每年只以 1.5％的速度递增。零售商不能仅仅因为某一大类商品有更多品种的产品，就为其提供更多的货架空间。它们对这种产品种类激增的现象所作的反应包括：更合理地调整它们的货架空间；对于销售缓慢的产品，只在其制造商对其进行促销时才进货；向那些想为其新产品获得货架空间的制造商索要安



(16%)(2.6%)(14.1%)(35%)(15.7%)(9.3%) 6.3%
1993年以美元计的实际大类商品需求增长(下降)

图 5—1　产品线延伸并不增加需求

资料来源：Marketing Intelligence Services; Nielsen North America, SCANTRACK.

营费；对于那些在两三个月内没有达到销售目标的产品，向制造商索要失败费。随着制造商信誉的不断下降，零售商把越来越多的货架空间分配给它们的自营商标产品。制造商之间对剩余的有限安置空间的竞争，提高了总的促销费用，并使利润转移给了实力不断增强的零售商们。

6. 竞争对手的机会更多。产品线延伸带来的市场份额增长通常都是短暂的。竞争对手会迅速地推出类似的新产品。除此以外，延伸产品的泛滥降低了零售商产品的平均周转率和每个库存品种的利润。这会使市场领

先的品牌暴露在一些其他品牌的威胁之中，这些品牌不试图追随市场领先品牌的每一次产品线延伸举动，而是只提供集中在最受欢迎的延伸产品的产品线上。其结果是，以每一库存品种计，像 SmithKline Beecham 的 Aquafresh 这种品牌的牙膏，它给零售商带来的直接产品利润要比那些市场份额更大、库存品种更多的品牌高。

7. 增加的成本。企业预计到了一些与产品线延伸相关联的成本，并为之做好了计划，如市场调查、产品和包装的开发以及产品市场投放等方面的成本。品牌管理部门可能还预计到了管理费用的某些增加，例如，当一件延伸产品加入某一产品线后，制定它的促销计划就要花费更多的时间，决定核心品牌产品与延伸产品之间的广告分配也需要更多的时间。但是，管理者可能没有预计到下面的这些潜在危险：

- 整体营销努力的分散及品牌形象的淡化。
- 更短的生产运转时间和更频繁的产品线变更使生产的复杂性增加。（在某种程度上，如果有能力把产品设计成适于用拥有灵活的生产系统的生产程序生产，而不是用标准化的生产程序生产的话，那么，这些情况会得到缓和。）
- 对需求预测的错误增多和后勤复杂性的增加，导致剩余货品的增多以及避免缺货所需缓冲存货量的加大。
- 由于订单时间更紧，以及无法买入最经济数量的原材料，致使供货成本增加。

● 分散了研究和开发部门开发新产品的精力。

多品种产品线的单位生产成本，要比理论上只生产产品线中一种最受欢迎的产品的成本高25%～45%（见图5—2）。大多数产品线延伸都不能增加一大类商品的需求，这使得企业要想通过产品销售量的增加来弥补额外增加的成本变得很困难。而且，即使一个延伸产品可以卖更高的单位价格，其增加的毛利也不足以弥补其单位成本的大幅度增加部分。

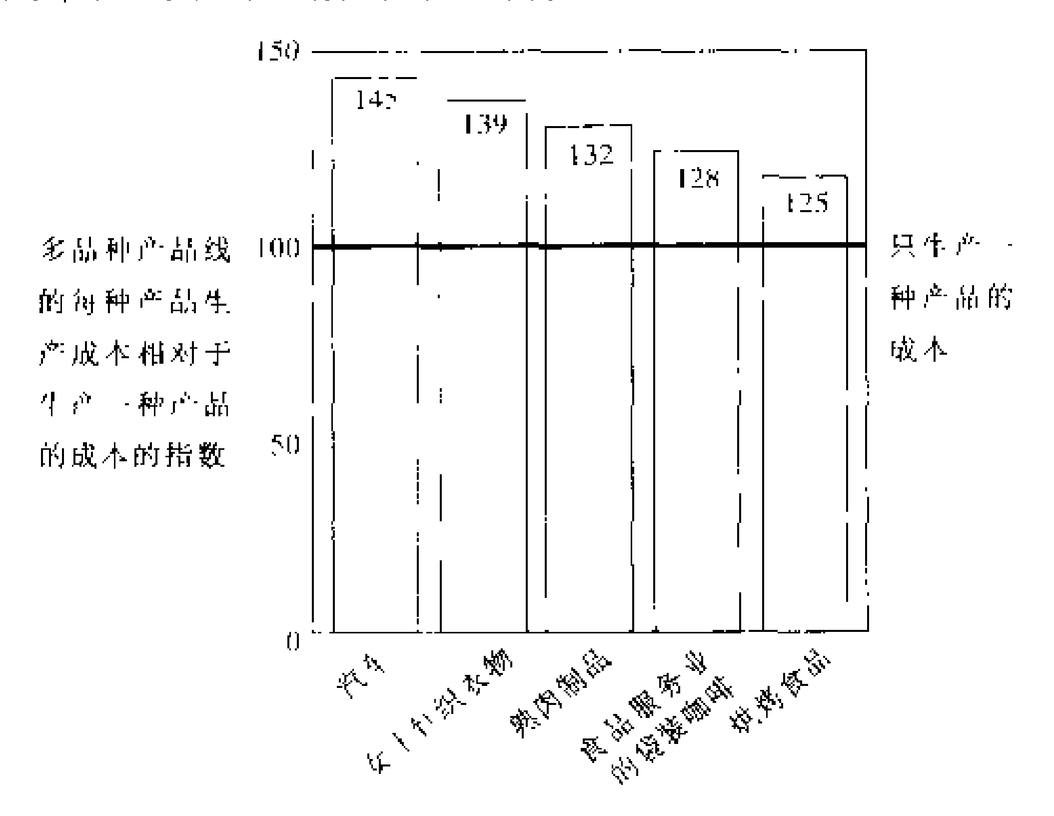


图5—2　多元化的成本

延伸产品大量增加的成本仍然处于隐性状态，这有几个原因。

首先，传统的成本核算体系是根据产品在销售额中所占的比例来分配企业的管理费用的。这些体系，即使在采用“低成本生产者”策略的企业中也是常见的，它

们使销售良好的产品分摊了过多的成本，而销售缓慢的产品分摊的成本却很少。对一个产品线进行的详细成本分配研究发现，仅占15%的产品的利润就相当于整个品牌的利润，这就是说，这个产品线中85%的产品按照它们的全部成本计算，则它们很少有收益或根本没有收益。

其次，在20世纪80年代，市场营销人员可以通过提高价格来填补产品线延伸的成本。一份对12家包装商品生产公司的调查显示，1980—1990年间，产品价格的上涨快于原材料价格的上涨，总共使毛利率获得了额外的10.4%的增长，但是，其中有8.6%被销售、一般成本和管理成本（SG&A）的上升所抵消了。现在，低通胀和最近的经济衰退已经限制了市场营销人员提高价格的能力，新的产品线延伸会明显对利润率产生挤压。

传统的会计体系能隐藏延伸产品大量增加的成本

第三，产品线延伸通常是每次增加一个延伸产品。结果，管理者很少考虑产品线变得复杂会带来的成本，尽管增加几个单独的延伸产品可能就会改变整个产品线的成本结构。

一旦一个公司的高级管理人员花些时间，去探究进攻性产品延伸策略的不利方面，产品线合理化就会很自然地成为他们下一步的工作。让我们来看一家市场领先的公司的案例，在这里我们称这个公司为Snackco。几年以来，Snackco公司以令人目眩的步伐延伸着它的产

品线。最近一段时期，公司发现，被精心集中的产品线既可以使一个产品品种提高利润，又可以提高销售额。

Snackco 公司的兴衰

在20世纪80年代后期，Snackco公司在领先市场（即被公司控制的市场）和竞争市场（在这些市场中，Snackco公司与它的主要竞争对手实力相当或者它的实力相对弱一些）很活跃。随着时间的流逝，Snackco公司的产品线中的产品种类大量增加，1987—1989年，公司新增的产品种类增加到原来产品的20%。但是，在此期间，整体的销售额却没有增长

这些数据使Snackco公司警觉起来，公司的总裁和主管营销的副总裁下令进行了一次调查研究，来确定为什么公司的产品线延伸策略不起作用 这次调查研究发现，实际上，产品线延伸在某种程度上降低了销售额和市场份额，因为为了给新产品腾出货架空间，一些最受欢迎的产品受到了排挤。

在货架空间最紧张的竞争市场里，这一问题尤其尖锐。随机的店铺检查发现，最受欢迎的产品在5%～50%的时间内无货。研究显示，有高达40%的Snackco公司的消费者在他们所喜爱的Snackco公司产品无货的情况下，会延期购买或购买竞争对手的产品，剩下的人才会从仍然有货的Snackco公司产品中选择购买。据预

测，只要恢复那些因消费者延期购买或转向别的品牌而损失的销售量的一半，Snackco 公司就可以使它的销售量获得高达 10% 的增长

这些数据促使 Snackco 公司的高级管理人员去发展一个新的产品线策略。首先，公司利用消费者追踪小组，把产品按照家庭购买和使用的频率分类。其次，Snackco 公司把它的产品分为四类（见图 5—3）。

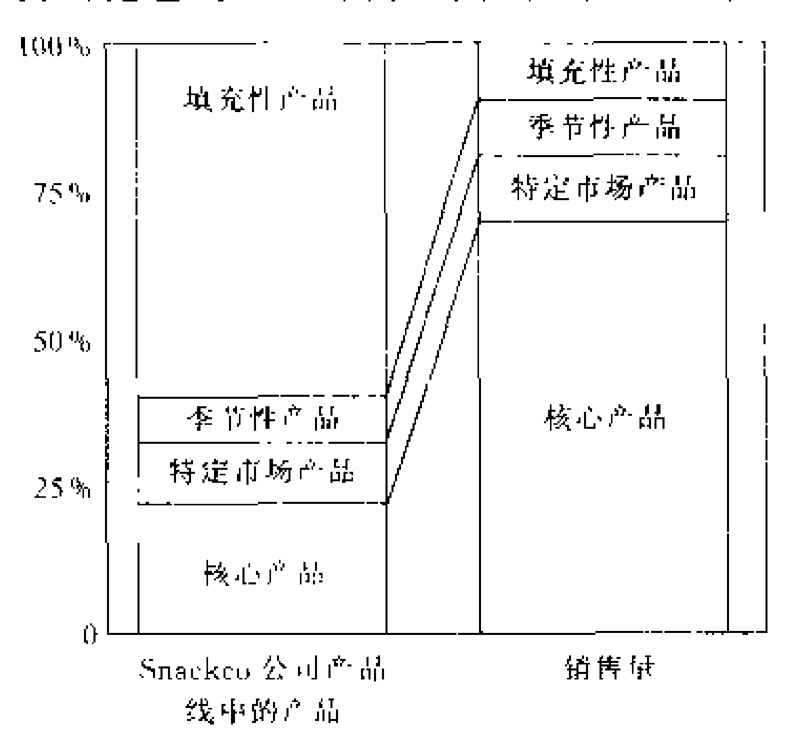


图 5—3　集中于受欢迎的产品

核心产品被确定为是那些被 1/3 以上的消费者使用，并且每年每个消费家庭购买两次以上的产品。这组产品占到 Snackco 公司产品线的 20% 和产品线销售量的 70%。Snackco 公司的管理人员决定调整生产和配送计划，以确保这些产品在领先市场和竞争市场上都能一直有货。

特定市场产品是那些经常被购买，但是只被消费者

中的一小部分人购买，并且往往集中于一个或更多的地理意义上的市场的产品。这组产品占产品线的10%和销售量的10%。与核心产品一样，特定市场产品对购买它们的家庭来说很重要。Snackco公司的管理层决定，在这些产品销售速度足够快的商店里继续出售它们，但在其他市场上，则放弃它们的销售，以为更多的核心产品腾出空间。

季节性产品，包括假日性产品有超过1/3的家庭购买，但是每年只购买一次。消费者往往在购买了公司的核心产品和特定市场产品之后，因冲动而购买这些产品。这一组类别中的产品占产品线的5%和销售额的10%。管理人员决定继续在领先市场和竞争市场销售这些产品，并且要在销售旺季为它们提供特别展位。

填充性产品就是产品线中余下的这65%的产品，但它们只占销售量的10%。这些产品也是消费者出于冲动而购买的，但是它们的吸引力要比季节性产品低得多。当Snackco公司的管理人员们分析了每一延伸产品的隐性成本之后发现，尽管填充性产品贡献的毛利润率往往更高，但是它们是最无利可图的。结果，管理者决定削减Snackco公司产品线中的填充性产品，来为公司最受欢迎的产品腾出更多的货架空间。这种削减在竞争市场中规模最大，在这个市场上，Snackco公司将集中精力为它的核心产品创造市场份额。在领先市场上，Snackco公司将有选择地保留一些填充性产品，以保护它的领先地位，并占领货架空间。

Snackco公司的管理者相信，这一新战略肯定会奏

效，但是他们也清楚，没有销售人员的支持，任何实现这一计划的努力都会失败。所以，在Snackco公司总裁的支持下，在一个销售区域进行了一次为期4个月的测试，以此来确定相对于继续维持产品延伸策略的地区，重新集中精力于核心产品所产生的影响。在测试期间，不仅市场份额增加了，而且销售人员的报酬也增加了，这是因为产品线中更受欢迎的产品取代了销售缓慢的产品，获得了额外的货架空间，从而使它们的周转率更快。

测试结果在整个销售机构中均获得了好评，并且为Snackco公司的管理者获得了他们所需的批准。于是，在接下来的一年中，这个新的产品线战略在全国范围内推开了。为了增加保险性，公司投资了一大笔钱，用来培训销售人员使用笔记本电脑追踪商店里每种产品的动态，从而能不断提供证据证明，这个新的产品线概念正在取得成功。

还有，产品线的改变也伴随着广告策略的变化。Snackco公司把它的对整个产品线进行一揽子广告宣传的方式，转变成了把广告集中在旗舰产品上的策略。这些产品的广告突出了“Snackco公司”这个品牌，从而也就促进了延伸产品的销售。在过去的两年中，Snackco公司在市场份额和销量上都取得了很大的进展，这也就为公司带来了更高的收益。

行动议程

像Snackco公司一样，一些公司已经开始审查它们的产品线战略，并将其合理化了。

例如，1992年，宝洁公司宣布，将在18个月内削减它销售缓慢的库存品种的15%～25%。这次行动表明，公司将根本改变其在1989—1990年间的做法。当时，公司在20个月的时间内推出了90个新产品，没有一个使用新的品牌名称。改变做法的原因是什么呢？宝洁公司计算了销售缓慢的产品对于制造和后勤成本的负面影响；同时，这也是公司对零售商将不再销售宝洁公司周转很慢的库存品种的威胁所作出的反应。作为新战略的结果，宝洁公司现在可以关闭生产率较低的工厂、减少营销管理费用、把广告资源集中在它最强大的品牌上，并且，为真正的新产品腾出货架空间。

克莱斯勒公司也意识到了更集中的产品线的好处。在20世纪80年代后期，尽管70%的消费者直接从销售商的店里购买克莱斯勒公司的汽车，但是，在理论上，克莱斯勒公司通过不同的选装件组合，可以提供超过100万种配置的汽车。而它的日本竞争对手却使用另一种策略：通过提供只有极少选装件的“全配置”汽车，日本的汽车制造商提高了生产效率，确保了特殊订单能被更好地满足和更快地交货，并减少了令消费者迷惑和失望的风险。现在，克莱斯勒公司的产品线更关注消费者的需要，其在每一种车型上提供的选装件也

少了。

两家公司都以自己的方式控制着它们的产品线。但是，从它们的经验中可以总结出几个基本原则。以下就是可以帮助营销管理者改进他们的产品线策略的八条建议。

1. 改进成本核算体系。从价值链的起始端到末端，详细研究每一个库存品种产品的生产和销售所牵涉的绝对成本和增加成本。因为每一个库存品种的成本都会根据需求量和需要时间的变化而变化，因此，每年都要重新评估每一个库存品种的获利能力，在产品是需求模式动荡不定的流行产品或高科技产品的情况下，评估要更频繁一些。在拥有数百个库存品种产品的企业中，应把电脑化的追踪系统集中在那些利润率跌出了可接受的范围或是正在下降的产品上。此外，应把增加一个新的库存品种后带来的销售额和成本的增加，与不这样做的销售额损失和成本节约进行比较。

2. 将资源分配给市场的胜利者　有时候，预算的分配对新的、有希望的库存品种支持不够，而对吸引力正在减弱的长期存在的库存品种支持过多。其结果是，管理者无法将边际产量最大化。在其他一些情况下，那些只对少量用户有吸引力的新延伸产品分配到的资源可能是以牺牲产品家族中的核心产品为代价的。使用一种精确的、建立在生产作业基础上的成本核算体系，再加上每年对每个库存品种的盈亏进行评估，就能确保使产品线更集中，确保这个产品线可以使公司对生产能力、广告和促销费用、销售人员的时间和可获得的零售空间

的利用达到最优。

3. 研究消费者行为。努力了解消费者如何看待和使用每一个库存品种。核心产品对于那些忠诚的频繁使用者往往有一种长期存在的吸引力。其他产品一般会加强或扩大公司现有客户对公司产品的使用。一个企业或许需要第二套库存品种来吸引新的消费者，或是说服多品牌使用者更经常地从同一产品线中购买产品。通过认真分析零售数据，管理者可以辨别出，产品线中的哪一些库存品种是核心产品的替代或补充。他们也可以使用这些数据来研究价格弹性，以及研究如果其他库存品种的相对价格下降，这种情况对某一库存品种的需求是如何下降的。

将品牌忠诚度视为一个长期的行为是至关重要的。追踪小组可以帮助企业理解消费者使用它们的产品时的习惯和模式。随后，在公司推出新的延伸产品时，就可以确信它会建立和加强消费者的忠诚度，而不是破坏它。

4. 运用产品线逻辑测试。每一个销售人员都应当能用一句话说出一个给定的库存品种在产品线中所起的战略作用。同样，消费者应当能够迅速了解，哪个库存品种能够满足其需要。玛丽·凯化妆品公司（Mary Kay Cosmetics）将其产品线控制在225个库存品种左右，以确保它的美容顾问（大部分都是兼职者）能清楚地解释每一种产品；除非公司从市场上去掉一个现有的库存品种，否则，公司不会增加新的产品。与此形成对照的是，雅芳公司的产品线有1 500个库存品种，所以公司

会有特别的促销活动，以使它的直销人员可以把精力集中在特定的产品上。

5. 协调整个产品线的市场营销活动。在营销活动中，如果除了产品线策略之外的其他要素都被协调一致的话，那么，一条复杂的产品线对于销售人员、交易伙伴和消费者来说，就变得更易于理解了。以定价为例，对所有的库存品种采用一种标准的定价策略或至少将库存品种编成不同的价格组通常比对每一个库存品种进行分别定价更可取，尽管这会有利润率损失的潜在成本。消费者和零售商发现，贯穿整个产品线的协调一致的定价更清晰、更令人信服。这也使开发票等单据工作变得更简单。有彩色编码的标准尺寸包装是另一种帮助消费者迅速区分不同的库存品种或库存品种的细分小类的方法。

6. 与销售渠道中的伙伴合作。建立拥有多种职能的队伍，来检验新产品的创意，并与市场领先的销售客户一起安排店内测试，以便于预先研究给产品线增加一个新库存品种对销售和成本的影响。有了这些测试结果，分销商可以避免积压存货和将货架空间分配给销售缓慢的、以后将不得不把它们从货架上拿下来的库存品种的机会成本。结果，制造商与销售商的关系会得到改善。

7. 预计到产品线的转变。要培养这样一种氛围，即削减产品线不但是可以接受的，而且是受到鼓励的。不幸的是，在许多公司中，去掉一个库存品种要比推出一个新的产品困难得多。造成这种结果有几个原因：管

理者可能缺少对每一个库存品种的获利能力进行评估的程序；他们可能对新产品增加销售额的潜力缺乏信心；他们或许认为，只要仍有一些消费者购买这种库存品种，它就不应被删减；他们或许认为成为一个种类齐全的供应商很重要；他们可能会认为，改变产品线要比改变营销活动中的其他要素更困难、代价更昂贵；而且，他们可能受到这种诱惑，即可以轻松地使用促销费用购买货架空间，来掩盖一个库存品种的虚弱。

8. 管理好产品的删减。 一旦无利可图的产品种类被识别出来，就应确定这些产品种类是否可以迅速地、轻易地恢复获利能力。一个简单的设计改变，或是一个提高价格并削减营销支持的“收获策略”能否奏效？如果把产品的销售限制在对产品有大量需求的地区或销售渠道，或是把销售缓慢的产品集中在一个工厂里进行设计，而这个工厂是用来生产多品种、小批量产品的，情况又会怎样？把生产转包给小的合作包装厂，能否减少成本呢？

如果上述方法都没有恢复产品的获利能力，那就制定一个删减计划，既要照顾到客户的需要，同时又控制好成本。例如，对于那些对正在被删减的产品很忠实的消费者，公司应当把他们导向一件替代产品。为了促进这个过程，公司应当向其提供一种既对正被删减的产品又对其替代品提供折扣的优惠券。在一些情况下，管理人员可以在一种产品已经从零售渠道撤销之后，在消费者转向产品线中其余种类的产品的同时，继续用直接邮递的方式向消费者送货。

删减一种产品的成本包括原料的处置、正在中途的工作以及存货。存货可能不得不降价卖给现在的销售商，或是通过非传统的渠道（如仓储俱乐部）销售。删减计划应当解决如何利用各种资源的问题，包括如何利用删减后释放出来的制造能力的问题。在一些情况下，当一个现存的产品被删减后，推出一个新的延伸产品可能会很有意义。

无限制地进行产品线延伸的时代已经结束了。改进了的成本核算体系使得制造商和销售商能更准确地追踪库存品种的相对获利能力，以及由于延伸产品线所带来的复杂性而增加的额外成本。实力不断增强的销售商正在强调“类别管理”，并且正在寻求与那些愿意组织它们的产品线以使销售商和它们自己的获利能力都最大化的供应商发展更密切的关系。同时，消费者也因有过多的产品选择，以及许多制造商的产品线明显缺乏逻辑而犹豫不决。

集中产品线而不是延伸产品线的管理者可以扩大利润和市场份额。将生产和销售系统与消费者的需求结合起来的做法，有助于确保重复购买，并创造更多的利润，而这些利润可以被重新投资于对消费者真正有价值的地方。

6. 产品线延伸的理由①

编者

内容提要

最近10年以来，在消费品和服务的每一个大类中，产品数目都在飞速膨胀，并且这种增长势头丝毫没有减弱的迹象。大多数公司都在采用产品扩张战略，特别是产品线延伸战略，而且它们都是全速前进。但是，正如约翰·奎尔奇和戴维·肯尼在“延伸利润而不是产品线”一文中所指出的，有证据表明，这种进攻性策略可能是非常有害的。奎尔奇和肯尼提供了七条指导原则，用来避免无节制的产品线延伸所带来的潜在危险，及如何使产品线战略更犀利，包括改善成本核算体系、将资源分配给受欢迎的产品、研究消费者行为、协调营销努力、与销售渠道中的伙伴合作、培育一种鼓励削减产品

① 原文发表于《哈佛商业评论》1994年11/12月号，重印号94607

线的氛围。

九位专家就产品线管理和产品线延伸的理由这两个问题，提出了他们的观点。下面是一些摘要：

"在许多市场中，产品线延伸的发展是一种竞争现实。随着产品大类的演变，公司必须不断调整它的产品线。"

——布鲁斯·G·S·哈迪
伦纳德·M·洛迪希

"如果营销人员把自己想作是研究物种进化的生物学家，而不是研究成本的每一项构成的会计师，他们就会做得更好。"

——戴维·R·贝蒂

"在管理者们考虑推出新产品和新服务的时候，他们必须既要仔细衡量品牌会如何影响这次产品线延伸，又要深入考虑这次产品线延伸会如何影响到品牌。"

——劳拉·S·威克

最近10年以来，在消费品和服务的每一个大类中，产品数目都在迅速膨胀，并且这种增长势头丝毫没有减弱的迹象。大多数公司都在采用产品扩张战略，特别是产品线延伸战略，而且它们都是全速前进。但是，正如约翰·奎尔奇和戴维·肯尼在"延伸利润而不是产品线"一文中所指出的，越来越多的证据表明，这种进攻性策略可能是非常有害的。

两位作者认为，公司依赖产品线延伸作为其营销战略的一部分，有这么几个原因：管理者把产品线延伸看做是满足不同的细分消费者群需求的一种低成本、低风险的方法；产品线延伸能够通过在一个品牌名称下提供更多不同的产品，来满足消费者的愿望，而且，管理者经常利用产品线延伸作为短期竞争工具，来提高一个品牌对有限的货架空间的控制。

但是，对于这些感觉到的好处，作者警告说，产品线过分延伸的成本是非常高的，也很危险。举例来说，当一个产品线被过度细分时，每一种产品的战略意图就会变得模糊起来。除此以外，延伸产品线的公司会冒削弱客户对其品牌的忠诚度的风险。产品线延伸很少扩大一个大类商品的需求，而且，零售商也不能因为有更多种产品就为一个大类商品提供更多的货架空间。最重要的是，产品线过量延伸的成本能够一直处在隐性状态。

为了避免这些潜在的危险，奎尔奇和肯尼提出了几条用于使产品线战略更犀利的指导原则，包括改善成本核算体系；将资源分配给受欢迎的产品；研究消费者行

为；协调营销努力；与销售渠道中的伙伴合作以及营造支持产品线削减的氛围。正如作者在“Snackco 公司的兴衰”这一案例中所阐明的，集中其产品线的公司能够增加利润和销售量。

九位专家就产品线管理和产品线延伸的理由这两个问题，提出了他们的观点。

布鲁斯·G·S·哈迪（Bruce G.S. Hardie）是英国伦敦商学院的营销学副教授

伦纳德·M·洛迪希（Leonard M. Lodish）是位于宾夕法尼亚州费城的沃顿商学院营销学塞缪尔·R·哈勒尔基金教授，还是位于伊利诺伊州芝加哥市的信息资源公司（Information Resources）的董事。

约翰·奎尔奇和戴维·肯尼的文章精彩地论述了为什么成本核算和市场营销是密切相关的。但是，我们担心，这篇文章可能会给人留下这样一种印象，即产品线延伸都是错误的，并应当被大量削减。这对许多公司来说，可能事实确实如此，但也并不是所有的公司都是这样。实际上，只要拥有正确的成本核算和市场调查系统，产品线延伸可能是非常有利可图的。

以 Doritos 的玉米片产品线为例，其延伸产品 Cool Ranch Doritos 的成功，使其整个产品线的销售额上升到10亿多美元。另外，低热量和不含咖啡因的延伸产品已经将软饮料市场扩展到了新的领域，而且，两升的瓶装饮料刺激了消费，因为在许多家庭中，只要这些饮料在冰箱里，就会被喝掉。在汽车行业，福特的探索者

(Explorer) 汽车和克莱斯勒的迷你客货车 (Minivan) 已经形成了非常有利可图的新的细分市场，并与老的车型形成相互协助的关系

另外，在许多市场中，产品线延伸的发展是一种竞争现实 随着产品大类的演变，公司必须不断调整它的产品线，以适应不断变化的市场、竞争和贸易中介的状况。佳洁士和高露洁能够忽视来自 Arm & Hammer 公司的含苏打的牙膏的威胁吗？在 20 世纪 80 年代，扁盒包装是必需使用的包装；而现在，这种包装却已完全消失了。1992 年，高露洁推出了竖管包装，现在，所有主要的品牌似乎都采用了这种包装。这样的例子还有很多。

在许多市场中，产品线延伸的发展是一种竞争现实 随着产品大类的演变，公司必须不断调整它的产品线

奎尔奇和肯尼注意到了供方信息资料方面的改进如何便利了对产品线的管理。然而，需方的信息也是同样重要的。通过对市场调查的仔细利用，产品经理们需要回答这样一些问题：如果我们进行这次产品线延伸，我们预计的市场挤占程度会有多大？如果把这种产品当作延伸产品推出，我们会获得更大的销售额吗？如果取消这一库存品种，我们会失去多少消费者？获得这样的信息可不是一件简单的工作。根据我们的经验，即便是像使用零售扫描数据来衡量市场挤占情况这样的"简单"任务，也不像表面上看起来那么轻松。

奎尔奇和肯尼建议"把资源分配给市场的胜利者"，

换句话说，就是使用基于盈亏的预算方法来分配广告和销售费用、销售人员的工作时间及零售的空间。判定广告和促销活动对利润的长期和短期影响，需要做很多的测试、试验和分析。设计这些程序并分析它们的结果，是一件复杂和困难的工作，需要专业技能。

毫无疑问，准确的市场调查和分析对公司的盈利率有重要的影响，然而，大多数公司没有给予这些职能部门应得的承认、重视、或是报酬。公司应当根据分析人员的成本以及他们所带来的长期和短期利润回报来奖励他们。产品线延伸的成功，就依靠对恰当的成本核算和市场调查系统的投资（参见后文“约翰·奎尔奇和戴维·肯尼的回应”）

詹姆斯·V·基尔默（James V. Kilmer）是位于宾夕法尼亚州尤宁敦 Remlik 食品公司的董事长

在因为糟糕的决策而产生的许多品牌和产品线策略中，奎尔奇和肯尼只阐述了其中的一个。我希望他们也能研究一下另一个常见的坏习惯，即总是基于自我主义、金钱和权力的考虑，而不是基于获利能力等长期目标来作出有关品牌的决策。

自我主义驱使管理人员将品牌名称泛滥地用在各种产品类别和行业中，这可以引起极大的混乱。例如，一个像“重量观察员”（Weight Watchers）这样的品牌名称，就被用在了从减肥服务行业、书籍、杂志到食品业的诸多行业和产品大类中，对这一品牌的诸多产品来说，惟一的共同点就是品牌名称。健康之选（Healthy

Choice)、卡夫（Kraft）和亨氏也是那些在数不清的食品大类中进行竞争但却极少注意建立品牌忠诚度的几个品牌。在调味番茄酱这类产品中，强烈倾向选择亨氏的购物者，在购买婴儿食品时仍然会选择佳宝（Gerber）这个品牌。品牌认知度是现在市场营销人员时刻关注的一个词，它提升了许多高级经理的自我形象，但却使品牌的忠诚度成为了牺牲品。

金钱，如奖金、优先股选择权以及薪水，驱使了决策的短期化。奎尔奇和肯尼注意到，管理人员为了取悦金融界对公司短期业绩的要求，而将长期的计划撇在一边，并且对品牌忠诚度的下降视而不见。但是，作者未能特别突出一点，即管理人员能从基于短期目标的激励方案中直接获益。“在这个季度，就关心这个季度的目标；到下个季度，再关心下个季度的目标”，这是在许多管理会议中表露出的、占压倒多数的态度。那些对自己的任期工作没有长远眼光的管理人员，会把产品线延伸当作是迅速获得个人利益的机会。

当然，还有权力，它能使管理人员觉得他们更有控制力。制造商们感到“日益强大的零售商”（正如奎尔奇和肯尼所说的）是造成他们利润率低以及市场份额不断变化的罪魁祸首，而这些现象只是回避长期品牌问题所带来的另一个结果。奎尔奇和肯尼应当认识到今天在制造商和零售商之间进行的这场权力之争。

当制造商们通过自己的行动削弱了品牌忠诚度时，零售商们想要在有关货架空间的谈判中获得更大权力的愿望也就实现了。权力的转移，意味着零售商有更多的

机会索要更高的安置费以及获得更大的利润份额。这种转移，最终将损害许多高级管理人员的自我形象和利益。

如果制造商只注重短期目标，利润就会下降；相反，如果以长期计划为指导，管理人员就能作出正确的决定，既能建立品牌忠诚度，又能使这些敢于以长远眼光看问题的管理人员最终获得权力、金钱和树立自我形象。

戴维·R·贝蒂（David R. Beatty）是位于加拿大安大略省多伦多市的韦斯顿食品有限责任公司（Weston Foods Ltd.）的董事长

如果营销人员把自己想作是研究物种进化的生物学家，而不是研究成本的每一项构成的会计师，他们就会做得更好

如果营销人员把自己想作是研究物种进化的生物学家，而不是研究成本的每一个细枝末节的构成的会计师，他们就会做得更好。"生物"营销，即市场营销人员采用一种演变的观点，将能使现在的市场领先品牌免遭像恐龙那样的灭绝的命运。

就像在生物圈中生物不断地为资源而竞争，并随着时间的流逝发生变异一样，麦片、软饮料以及其他商品也在改变和演化。像百事可乐这样的"母产品"生出了进化了的"子产品"，如低热量苏打。

除了逐渐的演变，"断续性平衡"也存在于生态领

域和市场营销领域。环境内突然变迁迫使剧变的爆发，就像6 500万年前自然界的突变令恐龙完全灭绝，100年前科技的剧变结束了马和马车的时代一样，“生物”市场营销者必须不断地对环境和每个群体的变化进行研究，不仅要寻找那些逐步演进的变异，还要寻找那些突变。如果你的产品线不能根据这些不断产生的变化进行调整，那就意味着灭绝。

类似环境变迁的这种变化，现在正在改变着包装商品的动态。在50多年的时间里，制造商一直都是占主导地位的工业力量，获取了大部分的经济剩余。但是今天，那些在“万宝路星期五事件”之后损失了500多亿美元市值的、在纽约证券交易所上市的包装商品生产公司，正处于被新形成的零售“物种”所吞没的危险之中。

零售商控制着它们的货架和消费者。看一看商店自营商标产品的增长，像“总统指定产品”和“萨姆美国之选”（Sam's American Choice）等等。这些销售商品牌产品以低于市场领先品牌30%～50%的价格出售，而其质量却与之相当，甚至更好。像这一类的销售商品牌产品已经创造出了一种突变。那些不能积极作出反应的品牌将会惨遭淘汰。

1993年，饼干类食品的销售增长了2%，这一年，纳贝斯克公司（Nabisco）推出了一整条无脂肪的水果饼干产品线和它的新Snackwell饼干产品线。这些新“物种”对美国消费者非常有吸引力，因而纳贝斯克公司的销售量增长速度是饼干行业总体水平的3倍。公司

的品牌竞争者的市场因为公司的产品线创新而萎缩，而纳贝斯克公司却兴旺起来。

使产品线的产品多样化、创造新的产品、以及将大的库存品种细分成多个更小的品种既保证了主品牌产品能不断演变，以满足消费者的需要，又使零售商更难以用销售商品牌产品来代替这些“物种”。

在产品线的演变中，也会有许多失败，就像在物种进化中一样。这些失败的代价确实是昂贵的。市场上也会有许多被边缘化的公司，它们的命运悬于一线。但生命和产品的本质就在于变化。“生物”市场营销者必须创新。

保罗·W·法里斯（Paul W. Farris）是弗吉尼亚大学达顿工商管理研究生院教授创新宣传课的工商管理学教授。

奎尔奇和肯尼提供了一个关于产品激增的原因及其合理化问题的及时总结。事实上，我自己对货架空间所作的研究，支持了他们对 Snackco 公司的分析。然而，我发现，产品线延伸作为一个不断改进核心品牌产品的方法，确实还是能起到一定作用的。

我和两个同事一起建立的货架分配模型证实了这一点，即选择正确的产品并给予它们足够的货架空间来保证它们的供应远比为一些边缘产品增加空间更重要。不考虑产品缺货时消费者的反应的货架管理系统，误导了市场营销人员和零售商，使他们不断增加产品线中的产品，远远超过了他们所需要增加的。

Snackco公司所面临的问题对于大多数公司来说是一场更艰苦的战斗。首先，其他公司一般依赖二手市场调查供应商来获得货架数据。其次，其他公司仅能通过零售购买者和中间商来间接地对货架进行影响，Snackco公司的直接配送系统提供了非常好的数据，并使公司对产品如何摆放具有更大的影响。第三，由于Snackco公司直接将其产品送到商店，它可以很经济地在货架上摆更少的货。其他公司却不得不解决由更烦琐的配送系统所决定的最小订货量的问题，这进一步地降低了货架设计的灵活性。这些因素说明，其他公司应更加重视它们的核心产品。

确定哪些产品是核心产品是一个很棘手的问题。简单地用新的、改进了配方的产品来取代现有的品牌产品，可能会冒不必要的风险。新可口可乐（最近称之为可口可乐第二）就是一个较好的产品却遭到预料之外的抵制的典型例子。但另一方面，减肥可乐却是几十年来软饮料市场最成功的新产品。与一些市场定位方面专家的预测相反，它击败了Tab。如果一开始，公司给予消费者在其配方中进行选择的权利，可口可乐第二也许会更成功一些。产品线延伸可以是对产品改进部分进行市场检验，同时又照顾到新出现的细分市场的有效方法。

确定哪些产品是核心产品是一个很棘手的问题。简单地用新的、改进了配方的产品来取代现有的品牌产品，可能会冒不必要的风险

要使真正的新产品上市，推出一个新品牌通常可能是最好的办法。比如说，很难说推出减肥可乐是否是推出低热量软饮料的最佳方式。但是，即使推出的新品牌成功了，它的特定市场可能会发展成一个强大的细分市场。那时，已有的品牌可能会被迫推出类似的延伸产品来进行竞争。例如，San Ka是不含咖啡因的咖啡类产品的鼻祖，但是，时代的变化以及降低咖啡因产品的受欢迎，促使了所有主要的品牌开始发展它们自己的不含咖啡因的产品。

这种生产类似复制品的系统，也激励着各个品牌去创新，否则就会被甩在后头。因此，一家公司必须定期削减其拥有的产品种类和品牌，以便给其他新产品让出机会。这就是我对奎尔奇和肯尼建议在多样性和冗余之间寻找一条恰当的道路的理解

亚历山大·L·比尔（Alexander L. Biel）是位于加利福尼亚州米尔维利市的亚历山大·L·比尔联合公司（Alexander L. Biel & Associates）的董事长。

奎尔奇和肯尼关于无节制品牌扩张的危险的论文中的大部分是建立在快速发展的消费品所处的极其严酷的零售环境的基础上的。在我看来，无约束、无策略的品牌扩张的真正危险之处，在于品牌形象的消耗——一种并非只局限于包装商品的危险。然而，仍然存在有真正的机会，来利用产品线延伸为主品牌创造一个积极的形象。

可以这么说，品牌的形象驱动它的价值。传统观念

认为，广告永远是品牌形象的源泉。但实际上，品牌扩张会彻底改变主品牌的形象。

如果品牌的扩张不恰当，则这个扩张可以造成相当大的损失。但是，如果管理良好，它可以带来巨大的收益。比如，在20世纪80年代中期，当梅塞德斯－奔驰公司推出190型汽车时，公司可以比以往更进一步地打入到略低一级的高档消费品市场中去。风险是190型汽车是否会使公司现有的品牌档次降级。但事实正相反，新推出的车型为公司的整个产品线带来了生机和活力。

品牌形象有三个组成部分，即生产者形象、产品形象以及使用者形象。梅塞德斯公司完全可以选择一条更保险的途径来推出新产品，如推出一个新品牌并将其定位为"梅塞德斯－奔驰公司生产"。尽管这种策略成本高昂，但是，它既可以利用制造者的形象，同时又可以使制造者避免因推出较普通的车型而遭到降格的任何可能。然而，奔驰190型汽车曾迅速开发出一种魅力十足的消费者形象，并影响到公司的主品牌产品，而在这种策略中，消费者形象的发展和影响将是有限的。

同样，对一个低档形象品牌的市场营销人员来说，推出一个高档产品线也是一种有用的策略。当Gallo公司推出它的高档产品品种时，公司决定用Gallo这一品牌名称。显然，Gallo品牌以前与低价产品的联系会降低新品种产品线对用户的吸引力。但是，高档产品的形象，加之这些新品种的使用者形象，对主品牌形象产生了重要和积极的影响。换句话说，新品种除了自己对公司销售量的贡献之外，还达到了一个有用的目的。

另一方面，当Gallo公司推出葡萄酒冷却器的时候，公司明智地选择了创建一个新品牌Bartles & Jaymes。虽然Gallo这一品牌名称有助于消费者对新产品的接受，但葡萄酒冷却器的软饮料形象与公司针对葡萄酒的品牌提升策略有着强烈的冲突。

毫无疑问，产品线延伸失败的代价将是非常巨大的。例如，苹果公司（Apple）Newton产品的不足，使得公司的核心竞争力被蒙上了可疑的阴影。但是，即使延伸产品失败了，它们并不一定会对其主品牌系列造成致命的伤害。一些强大品牌出现失误时，消费者通常愿意原谅它们。并且，失败的延伸产品通常会被很快（而不是很慢）被撤销，这使它们造成损失的时间也更短。

品牌延伸是一把双刃剑，即使是一个成功的延伸，也可能损害主品牌的形象。但是，对品牌延伸的战略使用，可以帮助重塑主品牌的形象。

劳拉·S·威克（Laura S. Wicke）是位于康涅狄格州韦斯特波特市的美国市场营销公司（Marketing Corporation of America）的高级合伙人。

除了奎尔奇和肯尼所提及的产品线延伸风险之外，还要补充一个，即由多元化产品线延伸所带来的极大地稀释品牌资产的风险。在考虑推出新产品和服务时，管理者必须既要详细评估品牌会如何影响这次产品线延伸，又要仔细衡量这次产品线延伸会如何影响到品牌。

一个品牌资产，是由那些驱动对品牌产品和服务的需求的核心要素所构成的，这些要素包括消费者如何看

待和体验这个品牌（它的形象）的一些方面，但并不一定是所有方面。去识别那些核心资产要素，并确保产品线延伸策略能被恰当地设计以影响、保护以及增加品牌的资产是极为重要的。仅仅与品牌形象保持一致可能还不够，还需要与品牌资产保持一致。

在管理者们考虑推出新产品和服务的时候，他们必须既要详细评估品牌会如何影响这次产品线延伸，又要仔细衡量这次产品线延伸会如何影响到品牌

如果延伸产品的形象与任何一个品牌资产要素产生冲突，那么它将侵害整个产品线。比如说，一个高档品牌鲜肉的主要生产商和营销商开发了一系列加工过的肉食延伸产品。公司认为其品牌资产的实质是"高品质"的形象，因此希望利用这一形象的影响力。不幸的是，它的品牌资产更多的是与"新鲜"联系在一起的，这个形象正好与加工食品的形象相违背。公司最终撤销了这些延伸产品的生产。但是，如果管理人员仅从这些延伸产品的利润角度考虑的话，他们将会继续推销这种产品，而这样做可能会给核心品牌产品线带来灾难性的后果。

弱化一个品牌定位的多元化产品线延伸也会侵蚀品牌的资产。一家生产高档男女休闲服饰的市场领先厂商在这方面损失惨重。这家公司将一个与高档、休闲的生活方式相联系的强大品牌的名称延伸到更大范围的服装产品上使用。这个品牌的名称迅速地失去了它原有的价

值，最终损害了主品牌产品和延伸产品的成功。

最后还要考虑的一个重要问题是母公司对品牌的长期使命，考虑到文中重点提及的成本，公司比以往更加有必要只去推出那些能把品牌向正确的战略方向推进的延伸产品。让我们来看一家主要原料公司的经历，这家公司拥有一个家庭装饰产品品牌，并且在包括自助、零售、批发和机构市场等几个市场上，有进行产品线延伸的机会。只有在公司明确了其品牌资产并且确定了其工作重点之后，营销部门才有了它们制定战略性产品延伸计划所需的方向。

对于一个品牌来说，恰当的产品线延伸策略需要严格地对其真实成本进行评估，既要根据即期的经济考虑，又要根据对品牌资产的长期冲击来得出结论。一个成功品牌的管理人员必须清楚地理解品牌的核心价值要素，并且遵从一些在市场上发挥它们的影响力的指导原则。如果每次产品线延伸都能增强品牌的资产，那些提高产品忠诚度的机会也就会更大。

约翰·B·巴尔森（John B.Balson）是位于佛罗里达州丘辟特市的 Sandhill 集团公司的董事长兼首席执行官。

长期以来，我一直怀疑大多数产品线延伸是否明智，它们看起来都注定会失败，原因很简单：它们满足了生产商的需求，而不是消费者的需求。但是，我认为，我们可以更好地定义整体的营销环境，它解释了产品线延伸努力成功与失败之间的差异。

产品线延伸的失败总是以不同的形式和规模显现的。它们包括低度威士忌那样易被遗忘的产品，以及像百事 Clear 和麦当劳的比萨那样更引人注目的失败，它们对消费者来说毫无意义，并且与其主品牌的形象毫无共同之处。我想说，即使是一些最广为人知的延伸产品，比如 Miller Lite 和减肥可乐，也对其主品牌的长期销售量和市场份额造成了损害。不难想像，假如可口可乐公司和 Miller Lite 公司不是在产品线延伸上，而是在新品牌上投资，它们今天可能拥有更大的企业消费网。

重要的产品线延伸常常会使市场营销人员中出现一些偏执狂。涉及到产品线的核心产品的好处、目标消费者以及支持水平的问题，几乎不可能获得解决。所有重要的产品在这种情况下都会受到损害，因为管理人员推出什么产品的决定不是建立在消费者的反应之上，而是建立在他们对市场挤占的恐惧之上的。

另一方面，当产品线延伸遵循了一个精心策划的战略时，它就可以奏效。比如说，Lysol 杀菌产品就证明了一个品牌可以延伸到几个大类的商品中使用。当然，这要在一定的前提下，即在所有产品中及消费者的概念中，均存在着一个共同的且重要的消费者利益。我把这种产品线延伸称为“共同利益开发”。Lysol 代表了杀菌产品的最高标准，许多家居用品都可以从这一点获利。因此，公司能够在其他家庭清洗类产品中推销 Lysol 品牌的产品，而不会牺牲主品牌产品的销售量或市场份额。

在某一特定的产品大类中，产品线延伸还可以增加一个品牌的消费者的需求份额。我称这种策略为“多元化需求的真正满足”。在葡萄酒行业中，Mondavi 公司制造的多品种产品线是这种策略的完美例证。鉴于葡萄酒消费大户在葡萄酒品种选择上倾向于多样化，因此，Mondavi 公司通过提供一系列高品质的产品品种来增加其品牌的需求份额是非常合情合理的。（我的一个忠告是，营销人员必须获得足够的销售量，以抵消在文章中讨论过的货架空间、生产及分销成本的增加。）

是否要延伸一条产品线，主要是个常识问题。但至少，一个延伸产品必须通过一些简单测试，如消费者利益、市场需求份额的增长、品牌形象、生命周期以及基于工作的利润。即使通过了测试，仍要谨慎行事。对短期销售量和利润的需求可以导致长期的问题。

戴维·A·阿克（David A. Aaker）*是加利福尼亚州加利福尼亚大学伯克利分校哈斯商学院的教授。*

正如奎尔奇和肯尼所观察到的，产品线延伸确实存在着风险，并且许多风险都未被预计到，或是被低估、被忽视了。但是，除了作者提及的那些进行产品线延伸的理由之外，还有一些合情合理的理由：

1. 激活一个品牌。产品线延伸可以是一种令某种品牌对消费者而言更相关、更有趣、更生动的方式。通过产品线延伸，可以形成产品差异，为陈旧品牌的广告吸引观众群，并且刺激销售。隐蔽谷 HDR 沙拉酱（Hidden Valley Honey Dijon Ranch）就是这样的一个例

了，它激活了一个虽然健康但却陈旧的品牌，它使新老消费者均有了购买“隐蔽谷”产品的新理由。

2. 把一个品牌的核心承诺扩展到新用户身上 一个品牌可能拥有一个强大的形象，它提高了品牌忠诚度，但却具有排他性——一次产品线延伸能够将这种承诺扩展开去。以蜜果 Cheerios 为例，它为那些甜麦片购买者提供了一种 Cheerios 产品。同样，许多产品推出了大量低脂肪和无脂肪类延伸产品，从而打破了许多消费者购买这类产品的障碍

3. 真正创新的管理。产品线延伸可以作为一个培育和管理创新的办法，用以提高品牌资产，扩展产品使用范围，及阻断竞争者的选择。Glade 空气清新剂开始只提供烟雾型清新剂，后来增加了用于汽车的持续清新空气的可夹式固体品种产品，还有一系列多种多样的、更诱人的品种。

4. 阻止或抑制竞争者。虽然特定小范围的市场可能只代表了一些边缘业务，但是，对竞争者来说，它们可能代表的是具有战略意义的重要立足点。产品线延伸有抑制或弱化竞争者行动的潜力。回想一下，当通用汽车公司、施乐公司及其他一些公司因为它们各自业界的低端市场的回报达不到财务标准，从而允许日本公司进入到了这些低端市场后所造成的可怕后果。

5. 驾御一个动态的环境。在一个充满了模棱两可的以及短暂的信号和力量的环境中，产品线延伸提供了一种生存下去的方法。通用面粉公司（General Mills）在推出一种添加了 β－胡萝卜素和维生素 E 的麦片时面

临着风险。但是，它同时也面临着这样一种机会，即这个细分市场可能是一种更大的趋势的先兆。如果忽视这种先兆，可能会使最先行动的竞争对手在这一市场拥有相当大的优势，从而使市场格局发生战略性的改变。我们想像一下，如果一份对生产线延伸成本的分析（像奎尔奇和肯尼建议的那样）阻止了克莱斯勒公司推出迷你客货车，情况会是什么样子，要知道（据大家说），正是这个产品拯救了这家公司。

约翰·奎尔奇和戴维·肯尼的回应

我们很高兴地看到，大部分作出回应的人都同意这一点，即细致的产品线延伸管理是一个至关重要的问题。不幸的是，一些参与者误解了我们的论述。比如说，布鲁斯·哈迪和伦纳德·洛迪希认为我们的文章“可能会给人留下这样一种印象，即产品线延伸都是错误的，并应当被大量削减”。这显然不是事实。我们在文章中说过，产品线延伸既可以是在战略上很完善的，又可以是非常有利可图的。我们强调的是（现在也依然这样强调）对这些延伸必须进行仔细的计划和监控。计划不周、过度延伸是很危险的。我们不是呼吁要结束产品线延伸，而是要对产品线延伸的滥用保持警惕。

基于对我们的论述的理解，几位回应者都提供了有价值的额外分析和评论。戴维·阿克和其他一些人指出，产品线延伸能够加强或激活一个品牌的

形象，并提高品牌在现有用户和潜在用户中的价值。产品线延伸还能够减少竞争者的进入机会，或提高竞争者进入的成本。

我们的注意力放在了产品线延伸的隐性成本上，而几位回应者，如劳拉·威克，强调了计划不周的产品线延伸会如何不断地在不知不觉中减少品牌的资产，而这种现实被发现时已经太晚了。亚历山大·比尔正确地指出，如果很弱的延伸产品被迅速撤销的话，消费者是能够原谅并忘掉这一切的。然而，正如约翰·巴尔森所论述的，许多公司缺乏动机和成本数据，去把成功与失败清楚地区分开来，并且很少有公司会像增加延伸产品那样积极地削减它们的产品线

保罗·法里斯正确地强调了我们帮助公司寻找"一条在多样化和冗余之间的恰当道路"的目标。正如戴维·贝蒂提到的，品牌管理人员对自己职业道路的考虑，以及在面对更高质量的自营商标产品竞争的条件下保持货架空间的需要，导致了过多延伸产品的推出，其目的是希望其中的一两个产品能坚持下来。伴随而来的产品线过度细分以及缺乏逻辑性，不可避免地会降低供应商在销售商心目中的信誉

产品线延伸的频繁程度通常是衡量一个公司绝望程度的指标，而不是衡量一个公司创新状况的指标 不断要求推出下一个延伸产品的压力会减少用于重大新产品开发的资源。许多公司发觉，很难说

服它们最出色的经理花两三年的时间，并冒着职业的风险，去投入一个新产品构想的开发工作；同时，一些新产品的构想，如果正确地开发，是能够作为重大的新产品推出的，但它们却被现存品牌的管理人员当作延伸产品来推销，从而没有达到最佳效果

一个营销人员的想像力不应受到过多关注成本控制或零售扫描数据的限制．这种关注会大大妨碍营销人员去构思突破性产品并将之推向市场的能力，而这些产品能改变整个大类商品的面貌．但是，我们仍然认为，营销人员应该更严格地约束自己，只去增加那些可以增加品牌资产、有明确的战略目的并且最终能提高一个品牌的获利能力的延伸产品

7. 这个品牌能否被挽救？[1]

里贾纳·法齐奥·马鲁卡

内容提要

卡罗琳·波特尔（Caroline Portal）知道，夏波尔（La Shampoo）产品陷入了困境。夏波尔产品是1975年推出的，面向15岁－30岁的女性。夏波尔在当时的时尚形象使其产品迅速风行一时。它的宣传口号（夏波尔：法国的外观，法国的感觉）从第一天起就一直没变过。然而，从1989年起，这一产品线的销售量开始慢慢下滑，而公司从未真正解决这一问题，直到两年前，公司任命了卡罗琳为品牌经理后，才开始着手解决这一问题。

起先，卡罗琳要求进行新的包装设计。广告公司支持她，并发起了一场温和的"新形象"宣传运动。但是，新包装计划在办公室里造成了紧张，在

① 原文发表于《哈佛商业评论》1994年9/10月号，重印号94508

且未能对销售产生促进效果，销售数字还是在继续缓慢地下滑。卡罗琳召集了一次会议，来研究产品销售经理埃里克·伍尔夫（Eric Woolf）及为夏波尔公司制作广告的广告公司代表伯斯·汉森（Beth Hanson）提出的建议。埃里克建议降价，而伯斯却想发起让产品重新上市的活动。当卡罗琳权衡这些选择的同时，会议上的紧张气氛越来越浓。必须尽快作出一个决定，以挽救这个品牌。

卡罗琳应当选择哪个营销计划呢？五位专家探讨了重建一个品牌的挑战。

卡罗琳·波特尔离开办公室时，差不多已经是晚上11点钟了。她已经精疲力尽。这一整天是一个会议接着一个会议，而她现在只想爬到床上睡一觉。但是，她回家之前还得去一趟当地的一家24小时营业的超市。这家超市非常大，食品、药品、文具、书籍，甚至小家电挤满了18条购物走廊两边的货架。店里灯火通明，卡罗琳眯起眼睛，来到健康美容产品走廊，然后站在那里，凝视着陈列在货架最高处的夏波尔产品。在不远的地方，与其他护发素摆在一起的，还有夏波尔护发素。

夏波尔产品是1975年推出的，销售对象是15岁～30岁的女性，夏波尔的时尚形象使其产品迅速走红。其产品线最先在西岸地区销售强劲，很快它就牢牢占领了全国市场份额的4%，这一市场地位基本稳定地保持了14年。这些年来，夏波尔的基本产品和包装做过几次变动，但是，它的外观基本未变。并且，它的宣传口号（夏波尔：法国的外观，法国的感觉）从第一天起就一直没变过。然而，从1989年起，这条产品线的销售量开始慢慢下滑，而公司从未真正地解决这一问题。直到两年前，公司任命了卡罗琳为品牌经理后，才开始着手解决这一问题。

起初，卡罗琳要求进行新的包装设计。她知道夏波尔陷入了困境，但也许采取一点快速的“振作精神”的手段就能够解决问题。广告公司支持她的决定，并发起了一场温和的“新形象”宣传活动。新包装计划在办公室造成了紧张的气氛。在夏波尔公司工作的大多数员工都已在公司工作多年，他们只能接受在原有的那个贴着

棕灰色标签、上面写着弯曲的字母、高高的、细长的蓝色塑料瓶上做一些小变动。事实上，新包装（瓶子更大、有黄色标签并使用更醒目的字体）在8个月前推出后，并没有对销售产生过促进作用。卡罗琳怀疑，是否会有许多消费者曾注意到了这一变化。

卡罗琳将她的视线向下移，移到了位于与视线水平位置的产品上。它们都比夏波尔新，并且都已开始抢占市场份额。但是，没有什么一致的成功秘诀——至少她没发现。这些产品有的宣称自己是“绿色”产品，定价很高，并且看起来活像强盗；有一个产品宣称“低价、低价，低价”，并以大包装出售。夏波尔产品一直是一种高品质产品，比它的竞争产品略贵，而且它的营销策略（除了包装的重新设计之外）多年来一直保持不变。夏波尔一直在推销一种拥有欧洲神秘魅力的形象。但是，很明显，这种信息不再管用了。卡罗琳的视线已经模糊了，于是她离开了健康美容品走廊，慢慢地走向出口，并陷入了深深的思索。

第二天早上，卡罗琳早早地坐在办公桌前，为上午8点的营销会议做最后一分钟的准备工作。她的产品销售经理埃里克·伍尔夫和为夏波尔公司制作广告的广告公司代表伯斯·汉森将参加这次会议。两人在会前都提交了自己的建议。两份建议文件都经过精心组织，并提出了很有说明力的观点（参见后文“来自伯斯·汉森的备忘录”和“来自埃里克·伍尔夫的备忘录”）。但是，这两个建议截然不同。伯斯认为，夏波尔需要一场强大的品牌宣传活动；埃里克则想通过价格来竞争。卡罗琳

认为他们两人的建议都不是真正有效的解决办法，而且，她强烈地感觉到这两个办法的折中也不是好的选择。

在会议上，埃里克首先发言："我不想拐弯抹角，耽误大家的时间。我们既需要一个短期解决方案，也需要一个长期计划。我们正处在将失去一些主要客户的危险之中，而挽留他们的惟一办法就是永久性降价。"

"这并不是一个真正的解决方案，"伯斯反驳道，"你降价后，会发生什么情况呢？那些竞争品牌也会降价，而那时，我们的处境又会和现在一样了。"

"你似乎没明白，伯斯，"埃里克飞快地回答，"除非我们立刻降价，否则夏波尔就完了。我们需要赢得一些时间来挽救这个品牌。"

卡罗琳将视线移向天花板，但什么也没说。埃里克以性急易怒闻名，看来今天也不例外。他的风格在给销售人员鼓劲时管用，但在一间小会议室里就不那么好使了。

"而你好像也没弄清楚，你那么做根本不会赢得时间，"伯斯回击道，"如果降价，就不会剩下什么品牌要你去建立了。"

埃里克站起身，抓起一支黑颜色的笔。他在墙板上飞快地画了一幅柱状图，标出了几家领先的洗发水品牌的全国市场份额水平，然后在代表夏波尔的柱子上画了个圈，刚好位于3%之下。

"这是我们现在所处的位置，"他说。他在第一个圆圈的右下方又画了一个圈，说道："如果没有某种价格优势的话，3个月后我们就会到这个位置上来。"他用

力地戳着墙板，笔尖都被折断了。“我告诉你，我们没有时间去研究和推出一场全新的宣传活动。在我们稳住了客源之后也许可以，但不是现在。我甚至开始认为，试图保护任何一个品牌都是一场失败的战斗。你们也看过报纸，品牌正在步恐龙的后尘。”

“你是当局者迷，看不出什么对产品有利，”伯斯说。

“你对自己的利益过于关心，”埃里克反驳说：“在你心里想的是进行一场广告宣传活动，是因为它对你的公司有益。”

这场辩论开始扯来扯去，纠缠不清。仅过了25分钟，卡罗琳就能看出这种讨论解决不了任何问题。她提议暂停讨论。

“我将不得不再研究一下你们的提议，并作出一项决定，”她说，“我希望你们两位能保证，你们将支持我选择的计划，即使这个计划不是你们提出的。你们都知道，不管选择哪个方案，要起作用的惟一途径就是我们在各个层次的员工必须团结一致，身在高层的管理人员必须要传递出这种信息。”

伯斯点点头说：“我会支持的。”

埃里克站起来说：“我也会。但是，如果你真的在考虑进行一场新的广告宣传的话，我认为你很快就会发现，现在采取这种行动太迟了。”他收拾起他的文件并快速地离开了，他背后的门砰地一声撞上了。

卡罗琳一时说不出话来。她没想到埃里克会这么唐突地离开。她告诉伯斯，她将在一周内再找他们两人

谈，然后她就跟着埃里克来到大厅，但是他已经走了。

回到办公室，卡罗琳回复了几个电话，然后把注意力转向她的电子邮件。她的信箱只有一封邮件，发信人是新产品开发工作的负责人马尼·邢。

“卡罗琳，我想尽快与你见面，来讨论一下我们小组一直在研究的二合一洗发水。我们应当就夏波尔产品以及你是否认为我们的新二合一洗发水应当被作为夏波尔产品线的一部分推出进行一次初步的交谈。我认为应当这样做。我们的研究表明，人们对一些更方便的产品的需求越来越大，如二合一的洗发水。如果没有一支强心针，夏波尔产品的生命周期将结束得比我们大家认为的都快。而且，坦率地说，如果我们不尽快推出二合一产品，对公司来说也是一件尴尬的事情。我们4个月前就已经准备好了。”

“好像我还不够忙似的，”卡罗琳低语道。市场调查报告非常模糊，可以被用来支持任何一种观点。而且，卡罗琳以前也听马尼谈过推出新产品的问题。很明显，马尼对树立一个品牌需要些什么一点概念也没有。但是，马尼的水平有限并不是现在的问题，夏波尔才是问题所在，并且，关于营销计划的一些决定必须尽快作出。

卡罗琳应该选择哪一个营销计划呢？

五位专家探讨了重建一个品牌的挑战。

卡罗尔·奥尔曼（Carol Allman）是 Eckerd 药品公司的商务总监，这是一家总部位于佛罗里达州拉戈市的连锁药店。

夏波尔公司的销售代表又给我的公司打了一个电话，在这种时候，如果是我的话，我才不愿意去当这种销售代表呢。他可能已经费了不少口舌，只为了使他们的产品能继续在我们的店里销售。而且，我确信，夏波尔产品更换包装后，他施展了浑身解数来让我们相信，新的外观将彻底改变这一品牌。但是，8 个月过去了，顾客们对这一变化完全熟视无睹。我们将不会张开手臂欢迎他的。

实际上，除非他怀里揣着一份推出新产品的计划或是令人信服的市场调查数据能表明市场份额将有大幅提高，否则，他最好还是待在家里。事实明摆着，从经济的角度看，没有一个充分的理由能让任何一个零售商继续销售这一产品。货架空间是昂贵的，而夏波尔产品看起来不像拥有足够的销售潜力用以支付货架的租金。

别误会，这个客户代表正在尽他的职责。作为一个零售商，我们不愿继续销售夏波尔产品和他本人一点关系也没有。但是，在这种时刻，销售人员需要从品牌经理那儿得到些指导，来证明夏波尔产品定位的合理性。情况是，至少有三个其他公司的销售人员正坐在我们的大堂里，他们带来的产品可以很轻易地夺走夏波尔产品现在占有的货架空间。而且，现在的时钟比过去走得要快得多。以前，当品牌产品处于被重新定位、重新包装及重新推出的过程中时，零售商们会允许某一产品或产

品线占有货架一两年，但这种日子已经一去不复返了。如今，零售商们能够按月份预测每种库存品种产品的表现，还能预测正在考虑之中的新产品的销售潜力。因此，它们对销售不佳的品牌的耐心更少了。

挽救这一品牌的重担落在了卡罗琳的肩上，而且她需要尽快行动。如今，品牌经理们只有大约6个月的宽限期，在这一段时间过后，他们就必须开始对销售不佳的品牌进行改造，或是停止生产这些品牌产品。卡罗琳的目标是提高每平方英尺货架的销售额和毛利，而不是维持现状。可现在，她连维持现状都做不到。

幸运的是，有解决办法，而且，卡罗琳也掌握了她要采取下一步行动所必需的信息。然而，埃里克和伯斯的建议都不是完全准确的。

以埃里克·伍尔夫为例，他说的销售代表需要立即得到支持是正确的，但他建议仅仅靠价格来竞争则是错误的。价格战注定要失败，除非公司做好了准备，用大量广告宣传支持这一定位，并且能在其他品牌降价时采取进一步降价的措施。而且，价格驱动型消费者绝对没有忠诚度可言。如果夏波尔产品通过价格去竞争，一旦另一品牌比它便宜哪怕一分钱，且又能提供夏波尔无法提供的消费者利益，比如“专业造型，实惠价格”，或是“靓丽头发，源于自然”等等时，夏波尔产品的消费者基础就会崩溃。

伯斯·汉森的方案离答案近了些，但还不是答案。她不应当只建议进行一场新的广告宣传活动，而不主张改变夏波尔的定位。今天的消费者很精明。像“法国的

今天的消费者对广告没有反应，他们想知道的是，他们花的钱究竟买回了什么

外观与感觉”这样的宣传口号，在当前的零售环境中毫无意义，而且，消费者不会仅因为看了广告就花钱购买。他们想知道，他们花的钱究竟买回了什么。新的广告宣传应当集中宣传产品能给消费者提供的好处，比如健康的头发，或是看上去很美、摸上去很滑，而且令你感觉很好的头发。最近可没什么人对我说，他们想看上去有法国味。

我们还知道，夏波尔现有的顾客群不喜欢改变，所以，卡罗琳应当懂得不要去打改变配方或是改变瓶子的主意。不幸的是，夏波尔的顾客群并没有增长，而且最终将衰减至零，因此，卡罗琳必须寻找一些新顾客来尝试和使用这个品牌的产品。把马尼的建议（夏波尔二合一洗发水）再考虑进来，问题的答案基本上就有了。夏波尔二合一洗发水将使卡罗琳能够叩开新顾客群的大门，给这一品牌带来额外的广告支持，并且，能维护现存的夏波尔用户的利益。

长话短说，卡罗琳必须用一个有关产品利益的声明来重新定位现有的这个品牌，这个声明必须对今天的市场有意义，并且，她要立即用夏波尔的品牌名称推出新的二合一产品。如果一位销售代表能够给我提供类似这样的计划，我会考虑让夏波尔产品继续留在我的货架上。

萨姆·I·希尔（Sam I. Hill）是 Booz-Allen &

Hamilton 公司位于澳大利亚悉尼办事处的一位合伙人，他主管亚太地区的商品销售和客户服务工作。他致力于解决销售、营销和配送中的战略性和机构性问题。位于英国伦敦办事处的一位合伙人戴维·纽柯克（David Newkirk）和在新加坡工作的高级助理杰勒德·坎宁汉姆（Gerard Cunningham）也对以下评论做出了贡献。

尽管当前卡罗琳·波特尔面临的挑战是为夏波尔产品找到一个可行的营销策略，但她还需要解决一个更大的问题，即夏波尔的品牌管理问题。她和她的团队看到了症状，就开始了手术，中间连一点诊断都没做，这是很糟糕的。不幸的是，这种方法被用得过于频繁了，它被冠以了"兰博"（Rambo）式营销的标签，不难理解这是为什么。

但是，卡罗琳仅仅在 25 分钟后就结束了与埃里克·伍尔夫和伯斯·汉森的会议，这是一个令人鼓舞的信号，也许她会从惊慌失措的边缘退回几步，并能在匆忙去实施一个最终将弊多利少的计划之前获得一些洞察力。

如果卡罗琳真的停下来进行反思，我认为，她会发现，伯斯的建议比埃里克的建议更接近答案。在竞争激烈、创新不断的护发类产品中，夏波尔能独善其身近 20 年，肯定拥有极其强大的品牌资产。这个品牌资产的战略价值一直被低估，而且经常被轻视，人们更看重一些摸得着的竞争优势，像技术上的领先或是更低的定价这类的优势。这是一个根本性的错误。埃里克认为，夏波尔产品有一个忠实的顾客群，他们关注着这一产品并抵制产品的任何改变，这一点应当是卡罗琳今天听到

的最好的消息了。

马尼·邢与埃里克的建议可能没有什么意义，而且也太晚了。竞争对手们已经用二合一产品和超值品牌产品塞满了货架。很难看到，"跟随"式战略会如何扭转夏波尔产品市场份额衰减的势头。而且，马尼与埃里克的策略也不是没有风险，两个策略都会弱化夏波尔的产品定位，并疏远现有的使用者。

但是，选中伯斯的计划并不意味着夏波尔就走出了困境。好消息是卡罗琳有了一个可行的战略；坏消息是仅仅知道正确的战略用处并不大。许多经理，尤其是在他们面对一个严重性不断增加的问题时，常常把行动误认为是效果。因此，即使卡罗琳选择了"正确"的方案，她也还需要了解更多的事情，来让这一战略真正起作用

重新推出一个品牌需要可观的资源　夏波尔公司的下一步行动可能会产生根本性的影响

首先，重新推出一个品牌需要可观的资源，卡罗琳需要制定出一个完整的方案，来获得上司的支持。这一点非常合情合理，高级管理层在同意任何一个特别的计划之前，他们所需要的绝不只是一些传闻、意见及模糊的市场调查报告。这对夏波尔公司来说是一项重要的决定。在超市中，护发产品是竞争最激烈的和最容不得失误的产品大类。夏波尔公司的下一步行动可能会产生根本性的影响。如果假设夏波尔产品的价格与市场平均价格相当，那么，10%的降价

会使这个品牌损失 500 万美元，当然，这是在它不能成功地重新夺回其失去的大部分市场份额的前提下。另一种策略是一次大型的品牌重新推出活动，而这至少要花 2 500万美元。

其次，我们的研究工作发现，导致战略计划失败的大部分原因是计划的执行不力，而不是因为这些计划本身。卡罗琳和她的团队对市场的了解还远远不够，无法设计出一个有效的行动计划。在前进之前，他们必须后退几步，并回答一系列关于顾客、竞争对手和销售渠道的基本问题。

顾客 夏波尔产品的顾客在想些什么？卡罗琳宣称，市场调查结果是模棱两可的。这并不奇怪，以我们的经验来看，市场调查结果通常都是模棱两可的，一般是由于市场调查人员总是向错误的人提错误的问题。那些与这个品牌有某种关系或是曾经有过某种关系的忠实顾客和曾经用过它的顾客的态度才是真正重要的。

试图根据从一个包含 15 岁～55 岁所有女性的随机样本中得到的数据来制定一项有效的行动计划可能是徒劳的。这类数据无法向伯斯提供一些特定的信息，而这些信息是她设计一项有效的媒介宣传活动所必需的。卡罗琳应当问问自己，一个住在纽约曼哈顿的 15 岁女学生的需求，是否可能与住在堪萨斯州曼哈顿的已经 50 岁的教师的需求一样，或是一位来自伊利诺伊州皮奥里亚的拥有 4 个孩子的 30 岁的家庭主妇，是否可能与住在加利福尼亚州旧金山市的 30 岁的单身女律师有相同的购买原则？大概不会吧。夏波尔公司的管理层必须弄

清谁是他们的顾客，以及他们为什么正在远离这一品牌。

竞争对手 谁从夏波尔的损失中受益了呢？是某一个品牌，还是一系列产品？哪些产品在市场上畅销，是其他的高档品牌产品，还是价格较低的品牌产品，或是二合一产品？市场份额的损失是逐渐发生的吗？损失是否与某些重大事件有联系吗？显然，市场份额是否是被二合一产品、其他高档产品还是被廉价产品夺去的，其含义是不同的。

销售渠道 零售商们认为问题在哪里呢？有了扫描技术和复杂的信息系统，如今的零售商们对品牌的活力的了解，往往与营销人员一样多。这些交易商会支持你选中的战略吗？事实是，售货渠道方面的支持相对于任何营销计划的成功来说，都显得越来越重要。举例来说，埃里克可以削减批发价和建议零售价，但是，实际的货架价格是由零售商决定的；同样，马尼可以开发一种新的二合一产品，但是要知道，主要零售商的采购委员会每年拒绝的新产品成百上千。如果零售商们认为已经给二合一产品分配了足够的空间了，那么，夏波尔公司就是在浪费自己的时间。

对大多数营销人员来说，与销售渠道保持更紧密的合作是很痛苦的事。他们受到的培训使他们相信，品牌经理应当拥有绝对的权力，因此，他们发现，把销售渠道视为战略伙伴的需要是一个讨厌的束缚。但是，他们必须学会认真处理与销售渠道的关系。夏波尔所必需的不仅是一个正确的战略，而且还必须是一个能被其他人

所接受的战略。

桑德拉·劳伦斯（Sandra Lawrence）是总部设在马萨诸塞州剑桥的美国宝丽来公司（Polaroid）的营销分部副总裁，该公司的业务范围包括所有的消费、工业和科技产品。以前，她曾是吉列公司个人卫生用品分部主管新产品开发和业务发展的副总裁。

卡罗琳好像忘记了任何一项成功的营销战略都必然遵循的一条基本原则，即综合运用各种措施。任何一个领域中的一项成功的营销战略，都是产品、价格、定位和人员安排等方面措施结合的结果；而这种结合，又是工作在不同领域的员工们朝着一个共同的目标努力的结果。

卡罗琳好像忘记了任何一项成功的营销战略都必然遵循的一条基本原则，即综合运用各种措施

在卡罗琳作出有关战略的决定之前，她必须先解决几个有关机构行为的问题。首先，她必须找到办法，劝说伯斯与埃里克进行建设性的合作。此时此刻，他们之间的会面极可能是既不友好、也不合作。是卡罗琳使她的同事们相互对立起来的，因为她给了他们一个印象，即现在要么采取这个方案、要么采取那个方案。卡罗琳现在应当召开一个大家畅所欲言的交流会，而不是一个讨论选择哪个方案的会议。参加这一会议的人员应当包括研发部、制造部、市场调查部、销售部以及广告商的代表。从会议一开始，她就要讲清楚，会议的目的不是

决定夏波尔应采取的战略，而是探讨几种不同战略的变数和影响。

如果卡罗琳选择的是维持战略会怎么样呢？假设她试图维持她现有的消费者和零售客户，并推出一个新的品牌名称来推出更“现代”的相关产品会怎么样？如果卡罗琳决定采取一项利用老品牌名称及其残余的品牌资产来赢得新顾客的战略的话，又会怎么样？

会议参加者随后就可以比较每种可能采取的战略对成本的影响，并估计其成功的概率。特别是研发小组，它们可以提供一些极具启发性的信息，比如说，正在开发的其他新产品还有哪些；一种新产品如何能给市场增加价值。在这样的会议之后，在明白了所有的方案都摆在桌上了，并且她已经听到了所有的人对被考虑的战略的最好的建议和想法之后，卡罗琳就可以研究一下会上的意见与发言，并作出决定。

一旦战略问题解决了，卡罗琳应当迅速有效地开展下一步工作。这时，她还是要牢记，综合运用各种措施是成功的关键。单单一个包装是不足以改变购买行为的，但是，它确实能给消费者留下一个持久的印象。如果把精心的包装作为一个有效战略的一部分去执行的话，确实能提高一个品牌的上架率和购买率。

同样，降价本身并不一定能使情况产生变化。一件产品的价格必须服从它的战略定位的要求。我曾见过一些高档品牌将其定位只定在价格因素上，并取得了相当好的效果。但是，作出这一选择必须要掌握足够的背景资料。显然，卡罗琳必须计算一下低利润率与高销售量

之间的弥补关系。

我会尽最大的努力来确保广告宣传能真正地支持品牌的新创意。以我所见到的例子来看，低预算但更有创意的广告宣传活动与那些预算庞大但很乏味的宣传活动相比，前者成功的机会更大。但是，最基本的问题是，所有的部门都必须集聚在同一个战略下，团结一致。如果这个团队中充满了不同意见，卡罗琳将很难说服公司高级管理层支持任何一项计划。

约翰·戴顿（John Deighton）是芝加哥大学研究生院的市场营销学副教授，主要研究营销沟通以及新的沟通技术对未来营销实践的影响。

在卡罗琳还未对夏波尔遇到的问题形成任何基于事实的判断前，就已经开始争论问题的解决方案了。她的品牌很小并且正在走下坡路，但这只是一个模糊的诊断，无法基于这一诊断来寻找治疗方案。她的当务之急应当是弄清楚这个品牌为什么会“病”得那么厉害。

作为寻找问题的第一步，卡罗琳应当设法弄清楚，夏波尔产品满足哪个市场的需求。当一个品牌在全国市场上的份额低到2%或3%时，它很可能是在一个特定市场或次一级市场中占有较大的市场份额。夏波尔品牌所在的特定市场是什么？也许它基本上仍然是一个地区性品牌；也许某些零售商偏爱它；也许它在某一个年龄段或是某个种族的群体中更受欢迎。这些问题应当是她的市场调查能够回答的。如果卡罗琳订购了零售扫描数据，或是可以获得一些主要的零售连锁店收集的“频繁

购物者"的购物记录，那她的处境就会好得多了。把每个人的消费资料汇总后，就可以显示出谁在使用夏波尔的产品，以及夏波尔是如何进入到那些使用它的消费者的消费选择中去的了

如果记录表明，有一批数量不大但很坚定的核心忠诚使用者，他们主要依靠夏波尔产品来满足他们对护发产品的需求，那么这个品牌还有希望。卡罗琳首先要做的工作将是进行营销投入来保持这个核心用户层；其次将是寻求更多的顾客，最好是年轻一些的，拥有类似的品味，并能接受这一品牌的顾客。

举例来说，如果核心使用者群是由西部各州农村地区的妇女构成的，卡罗琳就可以确保这个品牌在那个市场中拥有完善的配送体系 随后，她可以找出相似的市场，也许是派埃里克的销售小组到南部和西南部的农村市场去，进行一次发掘销售机会的商业旅行。同样，核心使用者的背景资料将使伯斯知道她的目标对象是谁，并能和这些使用者一起寻找激活这一品牌的方法。

但是，也许根本就不存在核心使用者群 如果夏波尔的顾客群分散在一个更大的消费者群体里，而他们只是偶尔购买这一品牌产品，那该怎么办呢？如果夏波尔在顾客喜好的品牌中牢牢地占有一席之地，那么，前面的处方依然有效。卡罗琳可以进行投资，以维持住这一品牌在这种轮换中的地位，并寻找这种看起来相似的特定市场，即那些类似的品牌轮换模式可能也可行的市场。

最坏的情况是，卡罗琳发现根本就没有什么稳定的

购物选择范围存在；也许夏波尔只是由于降价促销、走廊尽头的特别陈列以及销售商的奇特促销的影响，而在它的使用者的生活中时进时出。在这种情况下，这一品牌拥有的顾客资产接近于零。如果卡罗琳同意埃里克牺牲这一品牌来换得交易合约，那也不会造成对公司资产的浪费。她能采取的最好行动，就是从头考虑一下在洗发水这类产品市场中的机会，并确信她的简历是最新的。

马尼提出的将洗发水与护发素合在一起的产品能够挽救这个品牌吗？当你快要溺死时，从水里伸出哪只手都有好处。但是，我建议卡罗琳在选择这一方案前，最好仔细研究一下护发素的顾客群。如果是同样的顾客在购买这两种产品，那么二合一产品将使顾客对护发素产品的需求急剧减少，而同时对洗发水产品也没有带来多大好处。

品牌只有等到被顾客们抛弃了才会消失。卡罗琳需要仔细研究一份有代表性的洗发水的购买历史样本，来弄清楚夏波尔还剩下什么样的顾客群。像夏波尔这样历史悠久的品牌，如果找不到一些证据表明至少还有一些顾客关心这一产品的话，那么，这个品牌已经死了了，游戏也就终止了。

詹姆斯·A·汉隆（James A. Hanlon）是一家制造和销售糖果及供收藏的体育卡片的公司——Leaf北美有限公司的董事会主席

很少能通过什么办法迅速扭转长期的品牌忽视和品

牌衰退。在我看来，无论是埃里克主张的削价，还是伯斯建议的新广告宣传，单靠哪一个主张都无法改变夏波尔的衰退之路。

看起来，夏波尔拥有的意识份额比市场份额要大。我这么说的意思是，夏波尔的知名度很高，而且声誉很好。但是，这些品质并不能转化成销售实力。夏波尔拥有一种"我母亲使用的洗发水"的形象，它是很可靠的。但是，大多数消费者也许觉得它并不十分令人激动，而且也不适合他们。

尽管这一看法相当残酷，但它绝不是对这个品牌的死刑宣判。有20年历史的品牌一般都有维持其在市场上的力量。例如，美味多（Good & Plenty）甘草糖最近欢度了它的第100个生日。这个品牌最早是由宾夕法尼亚州费城的桂格城公司（Quaker City Company）推出的，随后相继被卖给了ACD公司（American Circle Division）、Beatrice Corporation公司，最后在1983年，卖给了Leaf公司。尽管有几个时期对这个品牌的营销有失误，但它仍然拥有一个很强的市场定位。Choo-Choo Charlie这个牌子能存活，部分原因就是它起初的基础很坚实。今天，"美味多"又一次在发展壮大，它采用了一些非常积极的营销手段和新的配送体系，这也是Leaf公司最著名、最喜爱的Peg排行榜糖果活动的一部分。

夏波尔也可以拥有同样的光明前景。我给卡罗琳的建议是，不要只选择一个建议。这一品牌需要的不仅仅是一方面的关注。

首先，接受新产品的概念，并使用不同的包装推出一个新的、改进的夏波尔二合一产品。向马尼咨询一下，如何使这个产品成为“绿色的”，然后就把它当成“绿色”产品推销，但别因此提高价格。消费者喜欢“绿色”这个概念，但期望制造商为之付钱。

接下来，为了给新产品赢得时间，并同时出清货架上的旧包装产品，发放高价值的折扣券，这可以在短期内加快销售速度，并使新产品尽早和消费者见面。

最后，寻找一位符合时代形象的产品代言人，并让其参加主要的广告宣传活动。“我母亲使用的洗发水”的形象可以在短期内被改变成像“南希·凯瑞根使用的洗发水”这类的形象。诀窍在于，要强调产品的长期优势，但在一些重要领域要转变公众对产品的看法。

夏波尔所面临的并不是一个无法逾越的困境。不过，卡罗琳需要解决的问题是，我们能负担得起那么多时间和金钱吗？重新创造一件产品可不是一项花费少的工作。夏波尔的问题也不是在一年中产生的，而是历经了多年的积累，要扭转这个局面将需要持续不断的努力。

来自伯斯·汉森的备忘录

关于新广告宣传活动

现在是进行一次大胆的重新定位的时候了。想想我们的市场调查结果吧，特别是我们从产品目标用户组中得到的反馈。一级是由20岁左右的女性

组成的，另一级是由35岁—45岁的女性组成的。我们对六个不同的组进行了调查，结果都表明，消费者对我们品牌的忠诚度正在下降，人们转向其他品牌的趋势在不断增加。这种情况并不仅限于夏波尔的产品 我们曾看过行业报告，在整个健康美容品市场，购买模式都是不连续的。那些传统上购买高级化妆品的妇女，可能会购买廉价护发用品。那些购买品牌洗发水、喷发定型剂和昂贵香水的妇女，经常购买药店自制的化妆品。在我们的产品领域中，最近有太多的洗发水和护发素被推向市场，消费者们都感到迷惑了。让我们来利用这种迷惑人们还是会变得忠诚于某些产品的，让我们确定我们的产品是他们购买洗发水时的选择。

关于新广告宣传活动

关于通过价格来竞争这一主张，请考虑一下分组调查所得出的有关事实真相的结果。产品目标人群组中有一小部分人似乎认为，夏波尔产品不再是一种优质产品了。降价只会鼓励这种看法。问题的一部分就是，高品质的方程式似乎在变化。夏波尔没有宣称产品中含有鲜花、草药的提取成分，而这些东西在今天的市场上似乎就代表着高品质。我们应当考虑改变我们所要传递的形象。

关于新广告宣传活动

最近10年，我们基本上用的都是同样的营销计划：我们一直在电视和所有主要的妇女杂志上做广告；在销售我们产品的店铺里定期发送产品样

品。通过一个新的全国性的广告宣传活动，夏波尔能够迎接挑战，并重新夺回它失去的市场位置。我建议增加杂志广告，展开新的电视宣传，并进行一些公告牌广告和活动的赞助。我们需要把整个品牌的宣传活动集中到重塑夏波尔品牌的形象这一点上。

来自埃里克·伍尔夫的备忘录

毫无疑问，现在需要降价。夏波尔已经无可挽回地失去了它作为一个主要品牌的市场地位。它从来都不是市场的领先品牌，但是现在，很明显，它已经滑入二流产品之列了。而且，我们大多数的顾客和这个产品一样，正在慢慢变老，所以，夏波尔最初的形象已经不再适合了。与此同时，市场调查结果告诉我们，这些顾客反对产品设计或是产品成分的改变。不管怎样，一场品牌宣传活动只会是浪费金钱。如果改变产品的形象，就会失去产品的核心市场；如果保留产品原来的形象，最终也会失去核心市场。我们应当减少我们的损失，应当把夏波尔定位成便宜的、高品质的替代产品，这仅比自营商标产品的定位略高一点。只有这样，我们才能顺利过渡到明年，而不致遭受那种没有哪个产品能够收复的损失。

销售人员现在要留住他们已有的客户已经很难了，更不用说增加新的订单了。我们的零售商不再

像从前那样支持夏波尔的产品了，它们中有许多现在分给夏波尔产品的货架空间，与它们以前给的不一样了。而且，它们经常不把我们的护发素摆在我们的洗发水旁边 我们的销售人员甚至不能说，我们已有了一个稳妥的行动计划 你需要尽快在这方面采取行动

8. 品牌经营的最佳战略[1]

维杰伊·韦斯瓦那斯　乔纳森·马克

作者简介

维杰伊·韦斯瓦那斯（Vijay Vishwanath）是贝恩公司波士顿办事处的一位负责人，领导消费产品行为模式组的研究工作。在加入贝恩公司之前，韦斯瓦那斯先生效力于宝洁公司。他撰写了大量关于消费品方面的文章，并获得了位于奥斯汀的得克萨斯大学化学工程学士学位和哈佛商学院的工商管理硕士学位。

乔纳森·马克（Jonathan Mark）是贝恩公司波士顿办事处的一位负责人，是贝恩公司私人资产部的领导者之一。在此之前，他曾主持过公司消费品行为模式组的研究工作，并在发展基于品牌忠诚度的创造性的营销策略以及品牌

[1] 原文发表于《哈佛商业评论》1997年5/6月号　重印号97311

管理的一揽子手段方面，发挥了关键的作用。马克先生最早在南非开普敦大学获得了计算机科学和数理统计学士学位，之后获得了哈佛商学院工商管理硕士学位以及以色列海法市科学院理学硕士学位。

内容提要

传统的观念认为，市场份额决定盈利能力。当然，在某些行业，如化学制品、造纸和钢铁业，市场份额和利润是紧密联系在一起的。但是，本文作者在研究了40个大类消费品中高档品牌（那些产品售价超过自营商标产品25%～30%的品牌）的盈利能力后发现，单单是市场份额一个因素并不能决定盈利能力。

实际上，品牌的盈利能力是由两个因素决定的，即市场份额和这类产品的性质（或者说是品牌参与竞争的产品市场的性质）。一个品牌的相对市场份额对其盈利能力的影响，根据整个商品大类是以高档品牌产品为主还是以低价品牌产品为主的情况不同而有所差异。如果某类商品基本上是由高档品牌产品构成的，那么这类商品中的大多数品牌是（或者说应当是）很有利可图的；如果这类商品绝大部分是由低价品牌产品和自营商标产品构成的，那么，所有产品的回报都会低一些。

因此，为一个高档品牌制定获得最高利润的战略，就意味着要根据品牌所处的商品大类，重新审

定品牌的市场份额目标．也就是说，管理人员必须同时在两个方向上考虑他们的品牌战略．首先，这个商品大类是由高档品牌构成的，还是由低价品牌构成的；其次，公司品牌的相对市场份额是高，还是低，

作者利用这两个因素设计了一个矩阵，以此来帮助管理人员把任何一个高档品牌定位到这四个象限中的一个中去．这四个象限分别是搭便车品牌、高路品牌、低路品牌以及绝路品牌．每一个象限对一个品牌的潜在盈利能力都有不同的影响，也需要管理人员相应采用不同的战略。

在20世纪70年代，宝洁公司积极地向咖啡业务领域进军。当Folgers公司（宝洁公司的一个子公司）从一项限制其在地理位置上扩张的判决中解脱出来之后，它开始由西部的根据地向东部发展，并与麦氏公司（Maxwell House）展开了一场“咖啡巨人”之间的较量。当尘埃落定之后，Folgers产品的市场份额确实达到了一个新的水平，并且从未再低于那个水平。但是，它的胜利品尝起来却十分苦涩。宝洁公司是通过采取价格行动来取得市场份额方面的重大进展的，这些行动几乎消除了整个咖啡市场的行业利润，而且这种行业状况一直持续到了20世纪90年代初期。

是什么地方出了纰漏？Folgers公司已经达到了获取市场份额的目标，为什么公司的盈利能力并未随之大幅提高呢？Folgers公司能够事先得知它的计划未必是最好的策略吗？

我们认为Folgers公司能够事先知道。传统的观念认为，市场份额决定盈利能力。当然，在某些行业，如化学制品、造纸和钢铁业，市场份额和利润是紧密联系在一起的。但是，当我们研究了40个大类的消费品中的像Folgers这样的高档品牌（这些产品是售价超过自营商标产品的25%－30%的品牌）的盈利能力之后，我们有一些惊人的发现。我们发现，其中最重要的一点是，单单是市场份额一个因素并不能决定盈利能力。实际上，市场份额仅能解释品牌间盈利能力差异大小的一半；在有些大类的商品中，它们之间几乎不相关。

实际上，品牌的盈利能力是由两个因素决定的，即

市场份额和这类产品的性质（或者说是品牌参与竞争的产品市场的性质）。一个品牌的相对市场份额（RMS）对其盈利能力的影响，要根据整个商品大类是以高档品牌产品为主还是以低价品牌产品为主的情况不同而有所差异。如果某类商品基本上由高档品牌产品构成，那么，这类商品中的大多数品牌是（或者说应当是）有利可图的。另一方面，如果这类商品绝大部分是由低价品牌产品和自营商标产品构成的，那么，所有产品的回报都会低一些。我们以相对市场份额和所处商品大类的档次作为变量，预测我们研究的40种高档品牌的盈利能力，当我们把这些预测值与它们的实际盈利能力进行比较时，我们发现二者之间有很强的相关性（见图8—1）。

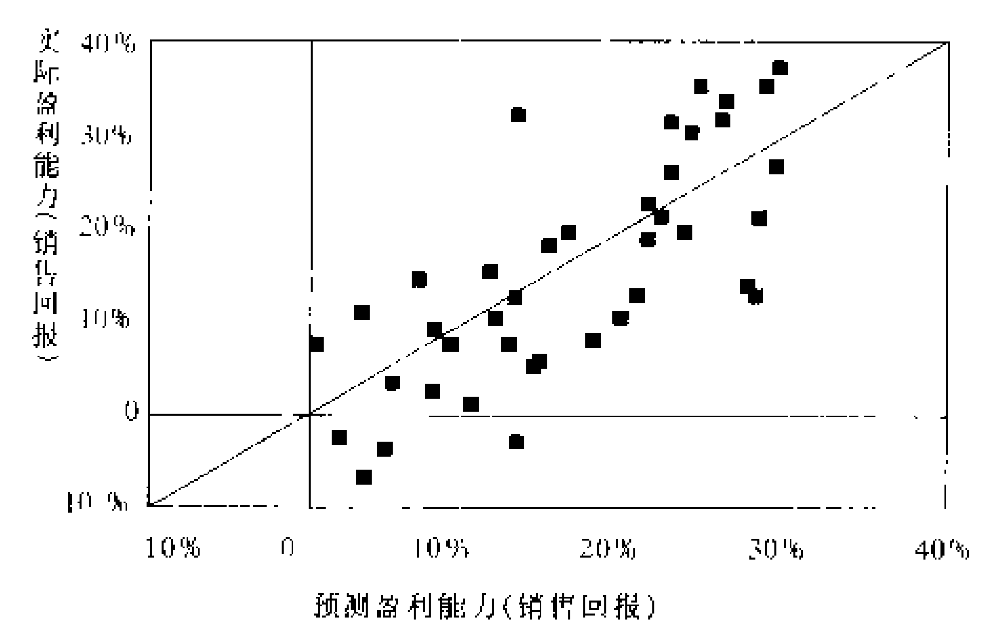


图8—1 是什么决定了一个品牌的盈利能力

面部护肤品中基本上都是高档品牌产品，大多数品

牌都能获得15%以上的税前经营利润或是销售回报(ROS)。而且，即使是那些市场份额只能达到在这类商品中处于领先的品牌卡兰油的10%－20%的品牌，其经营利润也仅比卡兰油少一点儿。但是，在加工肉制品类市场中，市场领先品牌奥斯卡·迈耶（Oscar Mayer）和其他一些竞争对手的高档品牌的市场份额加起来还不到40%，这个市场中各个品牌的盈利情况就截然不同了。相对市场份额较高的品牌的销售回报大约为10%；而相对市场份额较低的品牌的销售回报则不到5%。这种差别是由这一产品大类的性质所造成的。

因此，为一个高档品牌制定获得最高利润的战略，就意味着要根据品牌所处的商品大类，重新审定品牌的市场份额目标。也就是说，管理人员必须同时在两个方向上考虑他们的品牌战略。首先，这类商品是“高档”商品还是“低价”商品（这个商品大类是由高档品牌构成的，还是由低价品牌构成的）；其次，公司品牌的相对市场份额是高，还是低。

如果我们能用这两个因素画出一个矩阵图，我们就可以把任何一个高档品牌定位到矩阵图的四个象限中。每一个象限对一个品牌的潜在盈利能力都有着不同的影响，也需要管理人员相应地采用不同的战略（见图8-2）。

宝洁公司在Folgers品牌上采用的战略是基于这样一种潜在的观念，即认为更大的相对市场份额就意味着更高的利润。但是，当公司追逐市场份额时，它却启动了一场价格战。竞争对手们对它的行动进行了反击，致

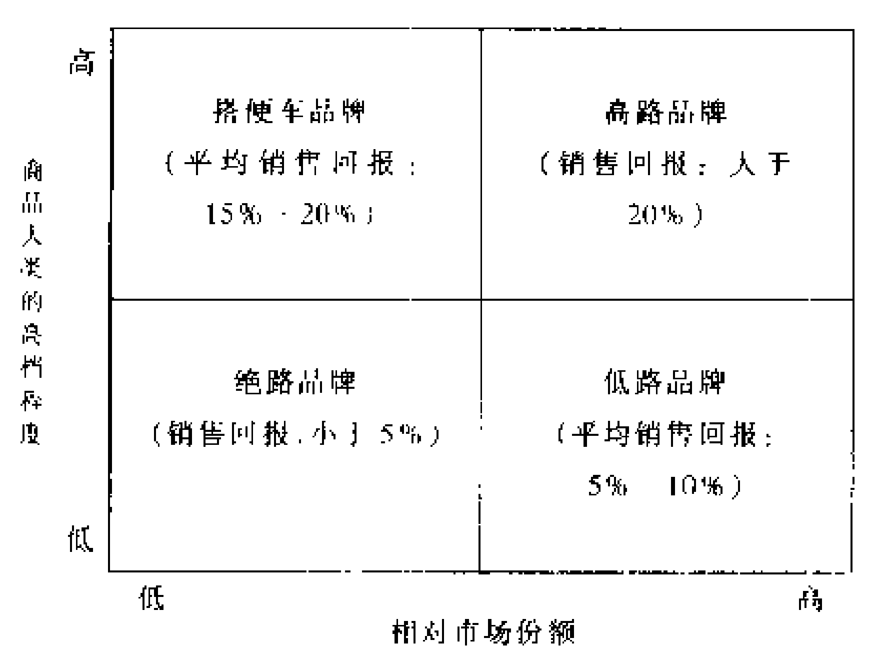


图 8—2　两个因素，四种战略

使这一曾经属于高档类的商品变成了低档类的商品，因而所有的经营者都遭到了打击。考虑到 Folgers 最初所处的那个象限（高档类商品，市场份额紧随领先品牌之后的品牌），宝洁公司采用的战略是最优的吗?

搭便车品牌：属于高档类商品，相对市场份额低

Folgers 就是我们所称的搭便车品牌。对搭便车品牌来说（其平均销售回报一般在 15%～20%之间），通过降低售价来获取市场份额的做法是很危险的。搭便车品牌不应破坏原来的市场规则。通常，跟随领先品牌的定价行动对它是最有利的。

这个象限的品牌应当将重点放在创新上，并辅之以针对特定小市场的营销策略，或是针对特定小市场的营销策略变化 成功的搭便车品牌要么吸引并保持着一个较窄的忠实用户群，就像 Neutrogena 在洗脸皂类商品中所做的那样；要么在一个较大的商品类别中的一个细分小类中处于领先地位，就像 Post 在碎麦和香蕉果仁麦片产品中所做的那样

实际上，麦片类商品是那些搭便车战略能收到成效的商品类别中的一个绝妙范例．在麦片类商品中，60%以上的产品属于高档产品或高端产品，而且消费者为这些品牌所付的价格要高出低价品牌至少 30%，这还是最近在高档产品价格下调之后的情况。凯洛格（Kellogg）是这一市场的绝对领先品牌，但是 Post 和通用面粉这两个品牌各自都控制了一个细分小市场，并且表现很好，在总的相对市场份额上紧随凯洛格之后。

汽车行业值得看一看，在这个行业搭便车策略的运用引起了有趣的变化．在过去的 10 年中，这个产品大类从整体上说变得越来越高档化，越来越赚钱．这是为什么呢？汽车制造商发现，用创新产品（最时尚的汽车）瞄准特定消费者群体与在低端市场中竞争并获得一个相对较高的市场份额相比，回报要高得多。这样一来的结果是，在美国销售的汽车的平均价格上涨速度大大超过了通货膨胀率。细分小市场，如运动型车和迷你型客货车等，不断被创造出来并被重新定义；而传统的四门家庭轿车现在在汽车类商品中只占一小部分了。克莱斯勒公司一直是这场变革的主要驱动者和最大的受益

者。这个长期以来一直在市场中处于弱势的公司，现在提供许多特色汽车，并且它在每辆售出的车上可获利1 000美元以上。

处于高档类商品、低相对市场份额象限内的品牌，能够将良好的利润水平维持较长的时间。但是，搭便车品牌的地位较脆弱，特别是易受市场领先品牌的定价行为的损害。如果高档类商品市场的领先品牌采取降价行动，就像1993年万宝路在香烟行业所做的那样，搭便车品牌的利润有可能在一夜之间被侵蚀掉，特别是当高档品牌和低价品牌之间一开始就有较大的价差时。诚然，有许多高档类商品市场多年以来一直维持着较大的价差，但是，搭便车品牌的经理人员必须认识到风险的存在，并对其作出评估

高路品牌：属于高档类商品，相对市场份额高

如果一个品牌在一个高档类商品中居于市场领先地位，我们就称之为高路品牌。高路品牌的销售回报率通常能达到20%以上。在这个象限里的品牌取得成功的关键就是创新，创新，还是创新。高路品牌的消费者一般比较忠诚，并愿意支付高价。作为回报，他们会不断要求产品在款式、尺寸和功能上进行改进和变化，并且要求这些改变能提供真正的价值。

卡夫通心粉和奶酪（Kraft Macaroni&Cheese）就是一个成功的例子。这个品牌成功地保持住了它在高路品牌象限中的位置。建立在它的原有产品的基础上，卡夫不断地通过创新留住现有的顾客，并不断地吸引新顾客。例如，在过去的15年内，公司推出了螺旋通心粉、卡通形象的通心粉和几种不同口味的奶酪，所有这些新产品都以高价出售。另一个成功的例子是Clorox，它不仅在其原来的家用漂白剂类商品领域有所创新，而且利用创新建立了强大的消费者资产，并挤进一些附属商品领域，如万能清洁剂和厕盆清洁剂类商品。

第三个成功的例子是吉列公司。当吉列公司的主要竞争对手推出了成包销售的低成本抛弃型剃须刀时，这个商品大类中的力量对比就开始发生变化。起初，吉列公司的管理人员以推出同样的产品来回应。然而，当他们意识到，在价值导向的商品市场上取得主导地位将使公司的销售回报被限制在5%－10%时，他们便开始考虑其他的盈利之道。结果，吉列公司投入了2亿美元用于新产品研发，并推出Sensor剃须系统。Sensor产品以比吉列公司的另一种产品Atra高25%的价格出售，而后者在此之前一直是市场上定价最高的品牌

吉列公司成功地使消费者提升到一个新的消费档次，并对产品的表现产生新的期望。并且，Sensor剃须刀销售额的15%来自于那些原来购买其竞争对手的可抛弃剃须刀的顾客。他们原先为每个剃须刀支付40美分，而现在，他们开始为一套剃须系统支付3.30美元，并且这套系统需要更换刀片，每个刀片又是70美分。

Sensor 剃须刀及其后代产品，再加上其他公司为跟随吉列而进行的创新，又将剃须刀这类商品恢复到了高档类商品的位置。

当高路品牌的经理人员面临来自自营商标产品的价格战或竞争威胁时，最关键的一点是，他们要考虑清楚他们所要采取的行动的后果。在纸尿布市场中，金佰利公司（Kimberly-Clark）和宝洁公司一直面临着自营商标产品对它们的高档产品的威胁。金佰利公司一直以新科技和新应用来回应这一威胁。结果呢？它们推出了像超级整洁（Ultra-trim）和一拉得（Pull-Ups）这一类的创新产品，从而使公司可以继续索要高价。另一方面，宝洁公司最初对付自营商标产品的努力，好像更侧重于削价和把产品定位下移。只是当这种策略未取得预期效果时，公司才转向依靠创新来维持获利能力。帮宝适婴儿干燥加长纸尿布（有优良的吸水中心）和帮宝适高档尿布（宣称有“可呼吸”的侧面），这两种创新产品帮助宝洁公司加强了其高路品牌的地位。

如果说创新是成功的高路品牌策略最重要的组成部分，那么明智的定价就是第二重要的。对产品有了了解之后的消费者，愿意转而购买更高价格的产品，并乐意为创新多付钱。但是，这有一个限度。太高的价格在短期内会带来惊人的回报，但是，这种利润无法维持太久。在某类商品中，如果高档产品和低价产品之间的价差太大，就会有其他产品来填补这个空缺。我们的研究表明，消费者更忠实于那些仅比低价品牌略贵一些的高档品牌。

如果某类商品中存在着相当大的价差，那么高路品牌可以通过频繁地创新来把这种价格优势保持得更长一些。Advil 的价格比其他类似自营商标的止痛药的价格要高出 100%，但是，Advil 的创新一直很有限，结果这一品牌的市场份额不断被自营商标产品夺走。泰诺（Tylenol）也被自营商标品牌产品夺走了一些市场份额，但它大量的创新（针对特定的疼痛，推出不同强度、不同形式和不同配方的产品）证明，它的战略比 Advil 的更有效。

成功的高路品牌战略的第三个重要组成部分是抬高市场进入障碍。方法之一是产品（或库存品种）扩张，就像泰诺所做的那样。这种扩张不仅象征着品牌的增长，而且也是对付低价替代产品的一道防线。零售商宁愿销售一个领先品牌的延伸产品，也不愿销售那些不能获得相应比例的货架空间并且还没有证明拥有很快的周转率的替代产品。

管理人员还可以通过使用专有的配送系统来阻止一些新的品牌进入某类商品市场，比如说店铺直接配送系统（DSD）。在这个系统中，制造商直接将产品运到商店，而不必通过零售商的仓库。如果产品是易腐烂的那种，DSD 系统就可以保证其新鲜度。DSD 还能帮助制造商提高经营能力。由于给货架上货的人员是制造商雇用的，制造商不仅能控制产品如何摆放，还可以获得有关哪些产品正在售出以及售出的速度有多快等方面的第一手资料。像 DSD 这样的系统一般有着较高的固定成

本，因此，规模小的竞争对手很难有效地对此作出回应。

可口可乐、Frito-Lay 和纳贝斯克都是树立起这种障碍的高路品牌的好例子。Frito-Lay 的产品线扩展到了这样一种程度，即考虑到货架空间的限制，它的竞争对手根本无法跟上它。并且，它的 DSD 系统使得任何对手想要与其竞争就必须首先面对一笔巨额投资的障碍。Eagle Snacks 公司的垮台仅仅是因为它无法与 Frito-Lay 的投资额相匹敌。

最后，高路品牌的管理人员必须确定，他们在一些支持行动上的投资（如在市场营销、产品研发以及资本改善等方面）是与他们的战略相一致的。在任何情况下，这都是一个好建议，但对高路品牌来说，这一点尤为关键。建立品牌资产和强化品牌的形象必须是最优先的考虑。因此，在媒体广告上进行投入，应当是各种营销手段中最主要的一个。还有，就像我们已经说的，产品研发应当集中在创新上，而不是集中在削减成本上。

高路品牌会从其高高在上的位置上摔下来吗？当然会。如果管理人员屈从于“榨取”品牌价值的诱惑，减少创新，或是提价却又不提供相称的产品增值，消费者便会停止购买这一品牌的产品。并且，随着时间的推移，这种举动会削弱这个商品大类的高档性质。到那时，管理人员将面临双重的任务，一方面要挽救这个摇摇欲坠的品牌，另一方面要努力在一个不再拥有高利润率的商品市场中增加利润。

低路品牌：属于低价类商品，相对市场份额高

当一个品牌在一个低价类商品中竞争，并且拥有一个较高的相对市场份额时，我们称它为低路品牌。大多数低路品牌的利润并不是因为它们的价格而实现的，它们的平均销售回报仅为5%～10%。这是因为，许多低路品牌产品的价格偏高反映的是膨胀的成本结构，而不是有特色的或是更有价值的产品。因此，在这个象限内的品牌，其首要目标应当是削减成本，并把节约的资金再投入到进一步的降价中去。管理人员应当严格审视他们的成本结构，并把那些不能增加价值的步骤都取消这样，他们就能腾出资源，用于建立品牌资产。这项战略就是要通过缩小高档品牌和低价品牌之间的价差，以及提高品牌资产（实际上，是给消费者一个支付更高价格的理由），来鼓励现在购买低价品牌的顾客转向高档品牌。

管理人员可以在许多方面削减成本。一种选择是削减库存品种，许多低路品牌扩展出大量库存品种，因为其管理人员认为，消费者很看重这种多样性。但是，在这个象限里，这种扩展并不能保证获得更多的利润；更常见的情况是，它仅会导致生产和配送系统更复杂，而这又会导致更高的管理成本。对于高路品牌来说，因为它们拥有强大的顾客资产，并且位于高档类商品市场，它们需要多样化；而低路品牌则不需要。

其他降低成本的方法包括使生产能力合理化（停用工厂设施）、整合供货商，及将零件标准化。管理人员还应当审查一下产品的设计和包装。长期以来，许多制造商倾向于生产"金标"产品，结果，他们的产品或包装中被加入了额外的成本。他们需要检查一下，这些额外成本是否值得投入：价值导向的消费者真的欣赏这些附加的特色吗？

在20世纪90年代早期，奥斯卡·迈耶公司从事于加工肉制品业，位于低路品牌的象限，并采取一种低路品牌战略。公司大力削减成本，删减了超过一半的库存品种，关闭了工厂，脱离了原料纵向联盟，并且整合了供应商。随后，公司利用这些成本的节约来降低价格。

奥斯卡·迈耶公司从它的这一战略中受益匪浅。在3年之内，利润就得到了大幅提高。同时，整个商品大类也从此受益，它越来越有高档的味道了。现在，挑战逐渐转移到品牌资产方面了。所有能增加自己品牌资产的竞争对手的利润都应当提高。

奥斯卡·迈耶公司的行动开始像高路品牌战略了，而且，因为它所在的商品大类正在转变，这一战略应当非常奏效。公司正在投入更多的资金以强化它的品牌形象。例如，在过去的两年里，公司赞助了超级碗（Super Bowl）运动的半场表演活动，而这在传统上是高路品牌的活动范围。此外，它在创新上投入了更多的努力。看一看Lunchables产品线，这是为一种特定的宴会设计的高档方便食品。在缓缓起步之后，Lunchables产品开始风行，并且已经被竞争对手模仿了。

在大多数案例中，高档品牌参与低价类商品竞争的原因，是为了对付地区性的低价品牌。Anheuser-Busch 公司就是这样一个例子。这家公司在 20 世纪七八十年代期间采用了一种低路品牌战略。在 70 年代早期，啤酒市场冒出了许多小的、地方性的低价品牌。在接下来的 15 年间，Anheuser-Busch 公司削减了它的成本，并将省下来的钱投入到广告和降价中去，于是消费者开始购买价格较高的百威（Budweiser）啤酒。曾经是地方性的啤酒市场开始了整合，最终形成了一个全国市场。

如果一个低路品牌战略成功的话，这个商品大类作为一个整体会逐渐发生改变，就像在啤酒这类商品市场上发生的那样

如果一个低路品牌战略成功的话，这个商品大类作为一个整体会逐渐发生改变，就像在啤酒这类商品市场上发生的那样。新的、高端的竞争品牌已经进入了啤酒市场，几家居于市场领先地位的公司（包括 Anheuser-Busch 公司），现在都把精力集中在创新上。当消费者知道了产品的变化后，新的消费者被吸引到这个类别的啤酒上来了。并且，不断有对价值很敏感的消费者愿意购买高档品牌啤酒，因为他们发现，较高的价格也是可以接受的。今天，整个啤酒类商品正变得更加高档，更多的公司在品牌资产上竞争，而不是在价格上竞争。

重申一下高路品牌象限与低路品牌象限之间的主要区别也许是很有用的，因为有太多时候，那些拥有较高

相对市场份额的品牌的管理人员，把处于这两种根本不同的情况中的品牌混为一谈。他们在这两种情况下都采用同样的战略，之后他们就会疑惑，为什么他们的行动并非都能产生回报。对于低路品牌而言，削减成本是至关重要的，库存品种应当被删减，而研发投资应当致力于使生产过程更有效率以及减少浪费。在高路品牌象限中，削减成本就没有那么重要了，库存品种的扩张是适宜的，而研发工作应当集中在产品创新和生产的弹性化上。

绝路品牌：属于低价类商品，相对市场份额低

在低价类商品、低相对市场份额的象限内，找到一种取胜战略是非常困难的，甚至对那些市场份额已经超过了生存需要的最小市场份额的品牌来说也是如此。这就是为什么我们称它们为绝路品牌的原因。处在这个位置上的高档品牌根本无法赚钱，它们的销售回报一般低于5%。但不幸的是，许多这类品牌的管理人员永远都是乐观主义者。“这个品牌现在不赚钱，但将来一定能赚钱”成为一种常见的说法，但这通常是被误导的。

事实是绝路品牌永远也不可能赚钱。因此，管理人员可以作出的选择相当有限，要么是脱离这一业务，要么是投入到一项巨大的转变计划中去，从而把这一品牌

挪到另一个象限中去。

一种摆脱困境的方法是大幅降价，目标是从市场领先品牌（低路品牌）那里抢夺市场份额。这种巨幅的价格下调，通常只有当这一品牌产品是一组共同分摊内部成本的产品线中的一个产品时才有可能。例如，如果管理人员对整个一组产品的所有包装供应商进行成功的整合，绝路品牌产品就能取得一些进展。另一种选择是在这个品牌无法发挥规模经济效应的领域，用外部采购来降低成本。或者，管理人员可以考虑将一些小品牌合在一起，以获得规模经济效应，这种行动通常被称为“珍珠串”战略。

亨氏 Nine Lives 罐装猫食是我们所知的一个绝路品牌中靠这种方式扭转其业务状况的最佳范例之一。亨氏公司总的来说是以其采用的严格的削减成本方法而闻名的，但是，Nine Lives 的管理人员却把成本削减提高到了一种艺术的程度。经过 20 世纪 80 年代为争夺市场份额而进行的几次削价以及 1991 年为了打破价格战的恶性循环而尝试的不成功的提价后，管理人员把注意力转向了内部。在确定了一个他们认为消费者可以接受的产品价格之后，他们就开始着手削减内部成本以达到这个价格目标。他们关闭了 8 家工厂，把一些业务纵向组合起来（他们现在自己制造罐子），并开始与供应商结盟。

亨氏 Nine Lives 已经拥有了强大的品牌资产，并能获得一些廉价的原材料（如从公司的 Star-Kist 的业务中获得的金枪鱼），但是，大幅度的成本削减才是真正使这一产品状况得到扭转的原因。这个品牌从一个跟随

品牌被改造成了可能是这个商品大类中最赚钱的品牌。而且，亨氏 Nine Lives 并未就此停滞不前。当 Nine Lives 削减成本的过程完成之后，公司开始了对其他宠物食品的收购工作，从而使它的业务规模扩大了两倍以上。

离开绝路品牌象限的另一种方法更困难一些，它是通过推出一种能完全改变消费者期望值的超高档产品，来超越这个商品类别。最常见的情况是，它需要一件新产品来撼动这个类别，并达到超越这一类别的程度。看一看哈根达斯是如何把超高档的冰激凌产品推向曾经是低成本、地区性的冰激凌市场的。即使是这个市场上已经存在的品牌，也很难模仿哈根达斯的做法，因为它们的品牌形象已经根深蒂固了。

在这方面，咖啡类商品也值得再看一看。许多老牌制造商最近推出了一些极为不同的产品，像纯咖啡和高档焙制咖啡等产品。它们还正在试着给咖啡来源加上品牌名称，如 Java 和 Colombia 等。有趣的是，像星巴克（Starbucks）、咖啡族（Coffee Connection）和匹斯（Peet's）这样的咖啡零售商推动了变革的进程；实际上，它们扮演了进入市场的新产品的角色，改变消费者期望值的功劳属于它们。至于老牌制造商能否成功地跟上它们的领导者，还需要进一步观察。

管理人员在绝路品牌象限中犯的最大错误，就是多年来坚持一个品牌，却没有认真地考虑一下以下的问题：我能够通过增加规模和削减成本变成低路品牌市场的竞争者吗？我是否希望超越这个商品类别？如果答案

是否定的话，管理人员就应当将这个品牌卖掉或者干脆关门。

管理好高档品牌的组合

除了能为每一个品牌设定战略重点，我们的矩阵模型也可以帮助管理人员更好地理解产品组合的动态情况。通过把他们的产品组合标在矩阵上，管理人员就可以看到哪些品牌正在发挥它们的潜力，从而调整他们对每个品牌的期望值，并据此调整他们总体的资源分配。

例如，研发资金应当向高路品牌和搭便车品牌大力倾斜，并且应当把重点放在创新上。有太多时候，管理一个品牌组合的管理人员将过高比例的研发资金花在绝路品牌上了，他们认为这些资金能够扭转局面。通常，这些花费毫无用处。资金投在确保能获得投资回报的领域，效果会更好。

研发资金应当向高路品牌和搭便车品牌大力倾斜，并且应当把重点放在创新上

大笔媒体宣传支出如果不是用来建立品牌资产的话，也应当节省下来，花到高路品牌和搭便车品牌上去。对于低路品牌而言，营销方面的花费应当基本上限于针对销售商和消费者的促销活动，即那些降低一个产品的售价的活动上去。当然，如果管理人员试图改变某

个商品大类的状况，并将一个低路品牌转变成一个高路品牌，那么，多花费一些资金用于建立品牌资产就是值得的。这是一个判断问题，而且全靠时机的选择。重要的是，要清楚任何一个行动的可能影响，并要抵制那些不会产生任何积极效果的花钱冲动。在考虑一个品牌组合时，管理人员会受到诱惑，去把过多的钱花在绝路品牌的营销上面。但是，把促销资金投给销售商（比如说，向超级市场提供折扣来换取它们对产品的促销）根本就不起作用。限制把钱花在绝路品牌上，并把这些资金转移给位于其他象限中的品牌，效果会好得多。

对绝路品牌的资本支出也应当是有限的。正如我们说过的，对于低路品牌和绝路品牌而言，重点应当放在削减成本上。利用资本资源来增强高路品牌和搭便车品牌的创新工作效果会更好。花钱来缩短一个产品的面市时间，花钱来提高生产的弹性以便于进行小批量的库存品种生产，这对高路品牌和搭便车品牌而言都是值得的。还是那句话，管理人员必须预知任何投资行动的可能后果

正如我们一直强调的那样，商品大类的状况是可以改变的。一个品牌组合中有可能是一个经典的搭便车品牌，而一位竞争对手的行动可能会在一夜之间将整个商品大类从高档类转变为低价类。啤酒曾经是一个低价类商品，现在则是高档类商品。运动鞋也是如此。旅游鞋以前是一种低价类商品，现在却是绝对的高档类商品。

矩阵模型并非是一时的工具。管理人员必须定期重新审视每一个品牌和整个品牌组合。只有这样，他们才

能成功地准备好应对或是作出商品大类的转变的决策，并能在这一转变过程中，通过对创新驱动业务和成本驱动业务的正确结合，来帮助他们的企业获得最大利润。

能成功地准备好应对或是作出商品大类的转变的决策，并能在这一转变过程中，通过对创新驱动业务和成本驱动业务的正确结合，来帮助他们的企业获得最大利润。